

**REKA BENTUK MODEL KEPIMPINAN BERKESAN
INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI MAJLIS AMANAH
RAKYAT**

NORAZIZAH CHE MAT

**FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

2018

REKA BENTUK MODEL KEPIMPINAN BERKESAN INSTITUSI PENDIDIKAN
TINGGI MAJLIS AMANAH RAKYAT

NORAZIZAH CHE MAT

TESIS DISERAHKAN BAGI MEMENUHI KEPERLUAN IJAZAH DOKTOR
FALSAFAH

FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR

2018

UNIVERSITI MALAYA
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Nama: **Norazizah Binti Che Mat**

No. Matrik: **PHA 070052**

Nama Ijazah: **Ijazah Doktor Falsafah Pendidikan**

Tajuk Tesis (“Hasil Kerja ini”): **Reka Bentuk Model Kepimpinan Berkesan
Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat.**

Bidang Penyelidikan:

Saya dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa:

- (1) Saya adalah satu-satunya pengarang/penulis Hasil Kerja ini;
- (2) Hasil Kerja ini adalah asli;
- (3) Apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dinyatakan dengan se jelasnya dan secukupnya dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang/penulisnya telah dilakukan di dalam Hasil Kerja ini;
- (4) Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semunasabahnya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain;
- (5) Saya dengan ini menyerahkan kesemua dan tiap-tiap hak yang terkandung di dalam hakcipta Hasil Kerja ini kepada Universiti Malaya (“UM”) yang seterusnya mula dari sekarang adalah tuan punya kepada hakcipta di dalam Hasil Kerja ini dan apa-apa pengeluaran semula atau penggunaan dalam apa jua bentuk atau dengan apa juga cara sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM;
- (6) Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya telah melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain sama ada dengan niat atau sebaliknya, saya boleh dikenakan tindakan undang-undang atau apa-apa tindakan lain sebagaimana yang diputuskan oleh UM.

Tandatangan Calon

Tarikh:

Diperbuat dan sesungguhnya diakui di hadapan,

Tandatangan Saksi

Tarikh:

Nama:

Jawatan:

Abstrak

Sesebuah institusi pendidikan cemerlang umumnya dipimpin oleh pemimpin yang berkesan. Justeru, kajian ini bertujuan untuk mereka bentuk model kepimpinan berkesan institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat. Reka bentuk model ini melibatkan tiga fasa, pertama, fasa analisis keperluan adalah untuk mengenal pasti kepentingan menjalankan kajian ini. Fasa kedua adalah fasa reka bentuk bertujuan untuk membina sebuah model berasaskan tahap kesepakatan tinggi dalam kalangan pakar. Manakala fasa penilaian bertujuan untuk menilai model prototaip yang telah dibina dalam fasa terdahulu. Pengumpulan data adalah berdasarkan fasa-fasa berikut: analisis keperluan yang melibatkan kaedah kualitatif dengan menemu bual sepuluh orang pemimpin organisasi. Bagi fasa reka bentuk, seramai 15 orang pakar tempatan dalam bidang kepimpinan terlibat dalam kajian Delphi sebanyak 4 sesi pusingan telah dirujuk. Menerusi fasa penilaian, model prototaip dinilai berdasarkan kepada edaran soal selidik kepada 240 kakitangan akademik di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat. Selanjutnya, bagi tujuan menganalisis data, kaedah kualitatif telah digunakan. Data kuantitatif pula dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS versi 20.0 yang melibatkan mod, median dan Julat Antara Kuartil (JAK) serta kaedah statistik inferensi menggunakan ujian Kruskal Wallis. Dapatan fasa pertama analisis keperluan dilaksanakan apabila kesemua peserta kajian menyetujui pembinaan model sebagai garis panduan memimpin. Kajian ini turut menemui tujuh domain kepimpinan berkesan iaitu Pemimpin Yang Mengambil Berat, Pemimpin Yang Prihatin, Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik, Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan, Pemimpin Yang Bersikap Kompeten, Pemimpin Yang Bijak dan Pemimpin Yang Tahu Matlamat. Model tersebut dibina berasaskan tahap kesepakatan tinggi pakar apabila nilai median melebihi 4 dan Julat Antara Kuartil kurang daripada 1. Seterusnya, dapatan kajian peringkat penilaian menemui tahap keberkesanan kepimpinan

adalah tinggi apabila majoriti skor min yang terhasil melebihi 4.0. Kajian ini juga turut mendapati wujud perbezaan dari aspek kepimpinan berkesan antara institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat apabila nilai P kurang daripada 0.05. Implikasi kajian ini adalah untuk mengetengahkan kepentingan model berdasarkan konsensus pakar-pakar tempatan.

University of Malaya

DESIGN OF EFFECTIVE LEADERSHIP MODEL FOR MAJLIS AMANAH RAKYAT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract

An excellent education institution is generally led by effective leaders. Thus, this study was aimed at developing an effective leadership model of higher education institutions for Majlis Amanah Rakyat. The design of this model involves three phases: first, the needs analysis phase was to identify the importance of doing this study. The second or design phase was to build a model based on a high level of consensus among experts, while the evaluation phase was to evaluate the prototype model built in the previous phase. Data collection was based on the three phases. First, the needs analysis involved qualitative methods with interviews of ten leaders of the organization; for the design phase, 15 local experts in the leadership field involved in the four-session Delphi study were consulted. In the evaluation phase, the prototype model was evaluated on the basis of questionnaire distribution to 240 academic staff in the higher education institutions of Majlis Amanah Rakyat. In addition, qualitative data from open-ended questions were collected for analysis. The quantitative data were analyzed using SPSS version 20.0 that involved descriptive statistics such as mode, median and Inter Quartile Range and inferential statistics such as Kruskal Wallis test. The findings of the first phase of this study need to be implemented when all participants complied with the design of the model as a guideline. This study also found seven effective leadership domains, namely: Leaders Who Care, Caring Leaders, Best Connection Leaders, Clear Leaders for Particular Purpose, Competent Leaders, Wise Leaders and Leaders Who Know The Goals. The model was designed based on high level of consensus with median scores more than 4 and Inter Quartile Range less than 1. Next, as a result of the study, the evaluation found the effectiveness of leadership was high when the mean score was more than 4.0. The study also found significant differences in terms of effective leadership among higher

education institutions of Majlis Amanah Rakyat (p value below 0.05). The implication of this study is to highlight the importance of a model based on the consensus of local experts.

University of Malaya

Penghargaan

Alhamdulillah yang tidak terhingga kehadiran Allah Taala kerana dengan izin, limpah dan kurniaNYA memberi saya peluang untuk menyiapkan tesis doktor falsafah ini. Jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia utama saya iaitu Prof. Madya. Dr Muhammad Faizal Bin A. Ghani yang senantiasa bersedia memberi bimbingan, sokongan, sentiasa bersabar serta tidak pernah putus asa untuk mendidik saya sehingga saya berjaya menyiapkan tesis. Hanya Allah Taala yang dapat membalasnya. Ucapan jutaan terima kasih juga kepada penyelia bersama saya, Dr NorFariza Binti Mohd Radzi dan Professor Dato' Dr Abdul Rahman Haji Idris kerana sudi memberi tunjuk ajar serta nasihat kepada saya dalam menyiapkan tesis ini. JazakaAllah.

Seterusnya, ucapan ribuan terima kasih saya ucapkan kepada sahabat-sahabat karib saya serta kakitangan akademik IPT Mara yang sudi menolong saya dan memberi kerjasama dalam membantu menyiapkan tesis ini. Hanya Allah jua yang dapat membalasnya.

Akhir sekali, kesyukuran yang tidak terhingga dipanjatkan kehadiran Allah Taala kerana mengurniakan saya seorang suami, Mohd Nazri Che Ja'far serta permata-permata hati amanah Allah Taala buat saya, Muhammad Adam Izz Bin Moh Nazri serta Muhammad Abid Izz bin Mohd Nazri yang terlalu banyak memberi dorongan, menyokong, merestui serta meredhai untuk meneruskan perjuangan mencari ilmu ini. Juga buat insan yang melahirkan saya yang terbalasnya jasanya oleh saya ibu dan bapa saya yang tercinta, Hajjah Rahmah binti Yaacob dan Haji Che Mat bin Che Su. Restu serta doa kalian Alhamdulillah hamba Allah yang kerdil dapat menyiapkan tesis ini sepenuhnya. Alhamdulillah. Terima kasih untuk segalanya.

Senarai Kandungan

Tajuk	i
Perakuan Keaslian Penulisan	ii
Abstrak	iii
Abstract	v
Penghargaan	vii
Senarai Kandungan	viii
Senarai Jadual	xii
Senarai Rajah	xiv
Senarai Singkatan.....	xv
Senarai Lampiran	xv

Bab 1 Pendahuluan

Pengenalan	1
Pernyataan Masalah	4
Rasional Kajian Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat.	7
Rasional Menjalankan Kajian Mengenai Kepimpinan	8
Tujuan Kajian.....	9
Objektif Kajian.....	9
Soalan Kajian	10
Kerangka Kajian.....	11
Kerangka teoritikal kajian.	11
Kerangka konseptual kajian.	15
Kepentingan Kajian.....	19
Batasan Kajian	21
Definisi	21

Bab 2 Sorotan Kajian

Sejarah Penubuhan Majlis Amanah Rakyat	24
Pandangan Pengkaji Mengenai Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat.	25
Kepimpinan Institusi Pendidikan Tinggi	26
Kepimpinan dan Pengurusan.....	27
Perbezaan Pemimpin dan Pengurus	30

Kepimpinan Dalam Pendidikan	31
Definisi Kepimpinan	32
Kepimpinan Berkesan	35
Teori Kepimpinan	38
Kepimpinan Transformasional.	38
Kepimpinan Transaksional.	41
Kepimpinan Karismatik.	44
Kepimpinan Instruksional.	48
Model Kepimpinan Sedia Ada	50
Model Kepimpinan Situasional Hersey-Blanchard.	51
Model Kepemimpinan Jalur Tujuan (Path Goal).	52
Kajian Lampau Kepimpinan Berkesan	53
Perbincangan	53
Peringkat analisis keperluan.	53
Kepentingan kepimpinan berkesan.	54
Ciri-ciri kepimpinan berkesan.	57
Peringkat Reka Bentuk model.	67
Kesepakatan pakar mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan.	67
Peringkat penilaian model	70
Keberkesanan kepimpinan.	70
Perbezaan kepimpinan.	72
Model Kepimpinan Berkesan.	73
Kesimpulan	75

Bab 3 Kaedah Kajian

Pengenalan	76
Reka Bentuk Kajian	77
Fasa analisis keperluan.	78
Peringkat Pertama (Peringkat Analisis Keperluan).	78
Fasa rekabentuk.	78
Pusingan pertama.	90
Pusingan kedua.	90
Pusingan ketiga.	90
Pusingan keempat.	91
Fasa Penilaian.	91

Instrumen Kajian	95
Pembinaan instrumen kajian Peringkat Analisis Keperluan.	95
Pembinaan Instrumen Kajian Peringkat Reka Bentuk.	97
Sesi pusingan pertama Delphi Ubahsuai.	97
Sesi Pusingan Kedua Delphi Ubahsuai.	99
Sesi Pusingan Ketiga Delphi Ubahsuai.	100
Sesi Pusingan keempat Delphi Ubahsuai.	102
Kajian Rintis	103
Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian.....	105
Prosedur Kutipan Data	108
Peringkat analisis keperluan.	108
Peringkat rekabentuk.	109
Pusingan pertama – Kaedah soal selidik.	109
Pusingan kedua – item bagi pusingan Delphi Ubahsuai.	111
Pusingan Ketiga – item bagi pusingan Delphi Ubahsuai.	111
Pusingan keempat – item bagi pusingan Delphi Ubahsuai.	112
Peringkat penilaian rekabentuk.	113
Prosedur Analisis Data	114
Peringkat analisis keperluan.	114
Peringkat rekabentuk.	116
Peringkat penilaian.	117
Analisis Statistik Deskriptif.....	117
Kesimpulan	119
Bab 4 Dapatan Kajian	
Pengenalan	120
Profil Demografi Peserta Kajian	121
Profil peserta kajian fasa analisis keperluan.....	121
Profil peserta kajian fasa reka bentuk.....	122
Profil peserta kajian fasa penilaian.....	124
Dapatan Kajian Fasa Analisis Keperluan.....	127
Keperluan IPT Mara memiliki model ciri-ciri kepimpinan berkesan.	127
Keperluan cadangan rekabentuk model kepimpinan berkesan.	128
Kepentingan Memiliki Ciri-Ciri Kepimpinan Berkesan.	132
Kesimpulan dapatan fasa analisis keperluan.	135

Dapatan Kajian Fasa Reka Bentuk.....	136
Dapatan Pusingan Pertama Teknik Delphi Ubahsuai.....	136
Dapatan Pusingan Kedua Delphi Ubahsuai.....	140
Dapatan Pusingan ketiga kaedah Delphi Ubahsuai.	144
Dapatan Pusingan keempat kaedah Delphi Ubahsuai.	147
Kesimpulan dapatan kajian fasa reka bentuk.	149
Dapatan Kajian Fasa Penilaian.....	157
Tahap Keberkesanan Kepimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat.....	157
Perbezaan Ciri-Ciri Kepimpinan Berkesan IPT Mara.....	166
Kesimpulan	171
Bab 5 Perbincangan, Rumusan Dan Cadangan	
Ringkasan Kajian	172
Perbincangan Dapatan Kajian	174
Peringkat analisis keperluan.....	175
Kepentingan ciri-ciri kepimpinan berkesan kepada pemimpin.	176
Ciri-ciri kepimpinan berkesan kepada pemimpin.	177
Peringkat reka bentuk.....	189
Kesepakatan pakar mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan.....	189
Peringkat penilaian model.....	200
Keberkesanan kepimpinan.....	200
Perbezaan kepimpinan.....	201
Kesimpulan Dapatan Kajian	206
Implikasi Dapatan Kajian.....	206
Implikasi kepada Dasar.....	207
Implikasi kepada Metodologi dan Teori.....	208
Implikasi kepada Institusi Pendidikan Tinggi Mara.....	212
Implikasi kepada pemimpin.....	214
Cadangan Kajian	215
Rumusan.....	216
Rujukan	219
Lampiran	229

Senarai Jadual

Jadual 1.1 Perbandingan Ciri-ciri Kepimpinan Berkesan Dari Pandangan Pengkaji-pengkaji.....	17
Jadual 2.1 Perbezaan antara kepimpinan dan pengurusan menurut pandangan penulis	29
Jadual 2.2 Perbezaan antara Pengurus dan Pemimpin	30
Jadual 3.1 Perbandingan Delphi dengan Kaedah Tradisional.....	88
Jadual 3.2 Pemilihan Peserta Kajian Fasa Analisis Keperluan Berdasarkan Jawatan.....	92
Jadual 3.3 Pemilihan panel pakar	93
Jadual 3.4 Populasi dan Saiz Sampel Kajian Tinjauan	94
Jadual 3.5 Bilangan IPT Mara berdasarkan Zon Tengah Dan Zon Utara.....	95
Jadual 3.6 Tema utama serta ciri-ciri kepimpinan bagi kegunaan pusingan kedua Delphi.....	98
Jadual 3.7 Tema utama serta ciri-ciri kepimpinan bagi kegunaan pusingan kedua Delphi.....	100
Jadual 3.8 Item Utama serta Jumlah Ciri-Ciri Kepimpinan Pusingan Ketiga Delphi.	101
Jadual 3.9 Nilai kebolehpercayaan Cronbach Alpha Bagi Item Soal Selik	105
Jadual 3.10 Analisis Nilai Signifikan Bagi Tema-Tema Utama Kepimpinan Berkesan	108
Jadual 3.11 Tarikh temujanji bersama pemimpin IPT Mara.....	109
Jadual 3.12 Tarikh Bagi Menjawab Soal Selidik Pakar Delphi Ubahsuai Pusingan Pertama.....	110
Jadual 3.13 Tarikh Menjawab Soal Selidik Pakar Delphi Pusingan Kedua Delphi Ubahsuai.....	111
Jadual 3.14 Tarikh Bagi Menjawab Soal Selidik Pakar Delphi Ubahsuai Pusingan Ketiga	112
Jadual 3.15 Tarikh Bagi Menjawab Soal Selidik Pakar Delphi Pusingan Keempat Ubahsuai.....	113
Jadual 3.16 Jadual Tarikh Soal Selidik Dihantar dan Dikembalikan.....	114
Jadual 3.17 Jadual Jumlah Tarikh Soal Selidik Dihantar dan Dikembalikan	114
Jadual 3.18 Contoh Notasi Bagi Analisis Perbualan Menggunakan Sistem Jefferson	116

Jadual 3.19 Penentuan Tahap Konsensus Bagi Nilai Julat Antara Kuartil. (JAK) ..	117
Jadual 3.20 Analisis data bagi Ujian Normaliti Shapiro Wilk.....	118
Jadual 4.1 Profil Peserta Kajian Fasa Analisis Keperluan Berdasarkan Jantina,Umur,Pengalaman Menjadi Pensyarah serta jawatan disandang.....	121
Jadual 4.2 Profil Pakar Berdasarkan Jantina, Umur,Pengalaman Menjadi Pensyarah dan Jawatan Yang Di Sandang.....	123
Jadual 4.3 Profil Peserta Kajian Tinjauan Berdasarkan Jantina, Umur dan Pengalaman Dalam Bidang Pendidikan.....	125
Jadual 4.4 Tema Utama Serta Ciri-Ciri Kepimpinan Pusingan Pertama Delphi Ubahsuai.....	137
Jadual 4.5 Perincian analisa data kajian Delphi pusingan kedua Delphi Ubahsuai .	140
Jadual 4.6 Ciri-ciri Kepimpinan berkesan mengikut tema dan ciri-ciri kepimpinan	143
Jadual 4.7 Perincian analisa data kajian Delphi Ubahsuai pusingan ketiga.....	144
Jadual 4.8 Perincian analisa data kajian Delphi pusingan keempat	147
Jadual 4.9 Tahap kepimpinan mengikut keutamaan	158
Jadual 4.10 Perincian Analisis nilai min bagi enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan.....	159
Jadual 4.11 Hasil Analisis Perbezaan ciri-ciri Kepimpinan Berkesan Ujian Kruskall Wallis	167
Jadual 4.12 Hasil Analisis Perbezaan ciri-ciri Kepimpinan Berkesan Ujian Kruskall Wallis	169

Senarai Rajah

Rajah 1.1 Model Hannafin Peck. Sumber: Instructional Design: Hannafin and Peck Design Model.....	13
Rajah 1.2 Model Keberkesanan Integrasi Matlamat dan Sistem Sumber. Diadaptasi daripada Educational Administration; Theory, Research and Practice, Eight edition oleh W.K. Hoy dan C.G. Miskel, 2007, New York: McGraw- Hill, p. 297.	14
Rajah 1.3 Kerangka konseptual Kajian.	16
Rajah 2.1 Model kontigensi Fiedler.Sumber: Adaptasi daripada Fiedler (1967)	50
Rajah 5.1 Reka Bentuk Model Kepimpinan Berkesan Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat Menerusi Kaedah Delphi	211

Senarai Singkatan

IPT	:	Institut Pengajian tinggi
MARA	:	Majlis Amanah Rakyat

Senarai Lampiran

Lampiran A - Surat Persetujuan Menjadi Panel Kajian Peringkat Analisis Keperluan	229
Lampiran B – Surat Persetujuan Menjadi Panel Pakar Kajian Delphi.....	230
Lampiran C – Protokol Temubual.....	231
Lampiran D – Soal Selidik Pusingan Pertama Delphi	233
Lampiran E - Borang Soal Selidik	245
Lampiran F - Keperluan Kepada Panduan Untuk Semua Pemimpin.....	255
Lampiran G - Transkripsi Temubual.....	256
Lampiran H - Perincian Penganalisan Kajian Delphi : Model Kepimpinan Berkesan	260

Bab 1 Pendahuluan

Pengenalan

Sistem pendidikan negara sentiasa mengalami transformasi dan penambahbaikan bersesuaian dengan zamannya. Perubahan-perubahan tersebut menuntut banyak komitmen dan perubahan cara berfikir serta cara bekerja para warganya (Koh Lee Chin, 2014). Dunia pendidikan era globalisasi sekarang sentiasa berubah sejajar dengan peredaran zaman serta tuntutan keperluan negara. Justeru, institusi pengajian tinggi yang ada sekarang bertanggungjawab dalam menangani perubahan yang berlaku. Oleh yang demikian, sistem pendidikan pada zaman ini amat memerlukan seorang pemimpin yang berkesan serta berkaliber dalam mencapai matlamat dan juga wawasan negara.

Dalam institusi pendidikan, peranan seorang pemimpin amatlah penting kerana menerusi gaya kepimpinan pemimpin dapat mencemerlangkan serta memajukan tahap perubahan di sekolah serta di institusi-institusi pengajian tinggi awam dan juga swasta. Seorang pemimpin yang berkesan dan berperanan aktif akan dapat meningkatkan kecemerlangan di institusi pengajian yang dipimpin oleh pemimpin masing-masing. Oleh yang demikian, penekanan kepada pendidikan menyeluruh, seimbang dan sepadu antara keperluan rohani dan jasmani serta duniawi dan ukhrawi sejajar dengan konsep pembangunan manusia yang hakiki, lengkap dan sempurna menjadi tugas utama pemimpin institusi pendidikan (Wan Mohd Zahid 1993).

Ini turut disokong oleh Baharom Mohamad (2009), bahawa penilaian terhadap pemimpin dapat dilihat melalui dua perspektif iaitu dari perspektif global dan dari perspektif islam. Pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang memiliki ciri-ciri tertentu seperti kejujuran, kepintaran, integriti, dorongan dalam kepimpinan,

kreativiti, berkomunikasi dengan baik, keyakinan diri serta sifat-sifat kepimpinan yang lain.

Carter (2007) dalam pernyataannya terdahulu pula menyebut, kepimpinan merupakan salah satu faktor penentu kejayaan sesebuah institusi. Kepimpinan biasanya melibatkan dua pihak iaitu pemimpin serta orang yang dipimpin. Kepimpinan akan berlaku dalam situasi apabila seseorang itu mendorong, mempengaruhi serta memujuk orang lain supaya berusaha ke arah mencapai sesuatu objektif tertentu. Manakala berkesan pula ditakrifkan sebagai perihal mendidik atau memberi latihan serta ajaran (Khalid, 2002). Oleh yang demikian, sekiranya seseorang itu mempunyai kemahuan dan kesungguhan, tidak mustahil untuk kita menjadi pemimpin yang berkesan (Donald Clark, 2000). Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat dirumuskan bahawa kepimpinan berkesan adalah merupakan satu proses di mana seseorang ketua berperanan sebagai pemimpin dalam menerajui serta mempengaruhi tingkah laku para staf bawahan dan seluruh institusi yang dipimpin untuk menerima kepimpinannya dalam mencapai tujuan serta matlamat tertentu.

Setiap institusi pengajian tinggi awam ataupun swasta memerlukan kepada pemimpin. Institusi pengajian tinggi awam mahupun swasta merupakan sebuah institusi pendidikan yang penting kerana melalui institusi ini bakal melahirkan tenaga kerja, pendidik dan pemimpin pada masa hadapan. Kecemerlangan institusi adalah terletak di bahu pentadbir khususnya pemimpin itu sendiri. Kecemerlangan dalam sistem pendidikan yang bertaraf global bagi institusi-institusi pengajian tinggi swasta banyak dipengaruhi oleh ketua atau pemimpin di institusi yang terbabit. Usaha yang berterusan perlu dilakukan oleh semua pihak bertujuan untuk memastikan pengurusan kepimpinan terhadap pemimpin adalah cemerlang supaya kecemerlangan institusi pengajian bermula dari sekolah rendah hingga institusi pengajian tinggi dapat

ditingkatkan (Najib Razak, 2010; Muhyiddin, 2013; Fullan, 2011; Harris, 2005; Parise & Spillance, 2010). Pernyataan daripada Perdana Menteri Malaysia jelas menunjukkan kepentingan institusi pengajian tinggi awam mahupun swasta dalam memartabatkan institusi pendidikan menerusi kepimpinan.

Justeru, penubuhan institusi MARA iaitu IPTMa adalah satu daripada strategi kerajaan untuk memberikan peluang pendidikan kepada golongan bumiputera agar mendapat peluang pendidikan yang lebih baik. Kejayaan besar Majlis Amanah Rakyat amat terserlah dalam sektor pendidikan (Norsyuhaili Shahrudin, Samsol Kamal Mohd Saad & Mohd Salleh Mat Yusop, 2014).

Bagi melahirkan modal insan yang cemerlang, Majlis Amanah Rakyat telah mewujudkan gugusan institusi pendidikan yang menitikberatkan bidang akademik, teknikal dan vokasional. Satu daripada sepuluh resolusi yang terhasil menerusi program yang dijalankan oleh bahagian penyelidikan dan inovasi MARA sepanjang 2013 adalah menitikberatkan bidang kepimpinan yang menjadi tunggak dalam kemajuan sesebuah institusi. (Laporan Pendidikan MARA 2013)

Menyedari hakikat kepentingan kepimpinan berkesan pada hari ini, kajian berkaitan kepimpinan perlulah dijalankan secara berterusan bagi membantu pemimpin agar sentiasa bersedia dalam menghadapi pelbagai cabaran dan kemungkinan perubahan dalam institusi masing-masing. Oleh itu, kajian ini memberi fokus kepada reka bentuk model kepimpinan berkesan di Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat yang dipilih disamping menambahkan bilangan kajian dalam pembentukan model dengan bertujuan untuk membentuk pemimpin agar menjadi pemimpin dan berkesan dalam institusi yang ditadbir.

Pernyataan Masalah

Kepimpinan merupakan kebolehan mempengaruhi pengikut dan melibatkan penggunaan kuasa oleh pemimpin serta tahap penerimaan pengikut. Kebolehan mempengaruhi pengikut berhubung kait dengan memenuhi keinginan kepuasan pengikut (Daft, 2004). Pada masa kini pemimpin tidak boleh lagi dilabelkan sebagai seorang pemimpin yang baik atau tidak baik, tetapi kita hanya boleh mengatakan bahawa seseorang pemimpin itu berkesan atau tidak berkesan dalam satu situasi yang tertentu, tetapi tidak berkesan dalam situasi yang lain. Keberkesanan dalam kepimpinan juga dicadangkan boleh dipertingkatkan dengan cara sama ada dengan memodifikasikan faktor situasi supaya menjadi lebih selesa atau mengubah gaya kepimpinan pemimpin.

Kepimpinan berkesan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi serta menentukan kejayaan dan keberkesanan institusi pendidikan. Pernyataan ini disokong oleh Najib Razak (2010) & Mohd Shafie Afdal (2013), pemimpin perlu memastikan supaya modal insan yang lahir mempunyai keperibadian yang tinggi dan mampu berdaya saing diperingkat global. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2015 telah dirangka untuk meningkatkan kualiti modal insan dengan meletakkan sistem pendidikan pada tahap yang lebih tinggi serta lebih efektif dan efisien (Muhyiddin Yassin, 2013). Ini secara tidak langsung jelas menggambarkan kejayaan dalam sistem pendidikan sesebuah negara dikaitkan dengan kecemerlangan kepimpinan (Kantrowitz & Wingert, 2000).

Dalam menyahut cabaran ini, Majlis Amanah Rakyat kini di bawah Kementerian Pembangunan Luar Bandar dan Wilayah menerusi Bahagian Pendidikan Tinggi (BPT) merupakan bahagian di sektor pendidikan MARA yang bertanggungjawab mengawal, merancang dan menyelia aktiviti-aktiviti yang

dijalankan di IPMa. BPT juga berperanan penting bagi menjayakan matlamat seiring dengan matlamat MARA iaitu:

Untuk melaksanakan tanggungjawab kearah peningkatan pendidikan professional dan separa professional dalam bidang perakaunan, perdagangan dan pengurusan perniagaan serta kejuruteraan teknologi melalui institusi-institusi pengajian di bawah kawalannya.

(MARA, 2014)

Pernyataan terdahulu yang dinyatakan oleh Victor (2000) jelas menunjukkan keinginan MARA yang serius untuk memainkan peranan yang lebih besar dan berkesan dalam memberi perkhidmatan kepada golongan Bumiputera. Walaupun hasrat ini jelas kelihatan, namun masih ada yang tidak mahu dan sangsi untuk melakukan perubahan. Pengurusan memerlukan kepakaran, kebolehan, kemampuan dan daya cipta pemimpin untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan. Faktor yang paling kritikal untuk menjamin kesejahteraan sesebuah organisasi ialah kebolehan pemimpin dan pasukannya untuk menyesuaikan diri kepada perubahan di pasaran.

Dalam konteks sedemikian, Mariam Md Salleh, Mohammed Sani & Siti Rahayah Ariffin (2009) menyuarakan pandangan bahawa institusi pendidikan MARA perlu mempunyai anjakan paradigma menerusi cara pengurusan dan kepimpinan agar melihat semula sekaligus mengubah suai sistem kepimpinan yang diamalkan. Cara kepimpinan tradisional tidak lagi sesuai diamalkan memandangkan persaingan amat dititiberatkan pada zaman sekarang. Apakah keistimewaan yang wujud pada institusi-institusi yang didirikan oleh MARA jika dibandingkan dengan institusi-institusi yang didirikan oleh agensi-agensi lain kerajaan? Apakah MARA perlu meneliti kembali peranan sektor pendidikan dalam melahirkan pemimpin-pemimpin yang berkesan? Bagaimanakah ciri-ciri seorang pemimpin berkesan yang harus dimiliki oleh pemimpin-pemimpin di institusi Mara dalam menjamin kecemerlangan institusi

pendidikan tersebut? Rentetan daripada pernyataan ini, turut sama merealisasikan impian dan usaha pihak kerajaan dalam merealisasikan hasrat untuk mewujudkan institusi pendidikan yang cemerlang melalui pemimpin yang berkesan ini adalah institusi pendidikan tinggi MARA yang telah terlibat dalam bidang pendidikan sejak dari awal penubuhannya lagi (MARA peneraju transformasi bangsa, 2011).

Majlis Amanah Rakyat (MARA) yang ditubuhkan pada 1 Mac 1966 di bawah Akta Parlimen turut sama dalam menyumbang serta memartabatkan kecemerlangan institusi pendidikan di Malaysia. Majlis Amanah Rakyat atau MARA yang sentiasa prihatin kepada masalah pendidikan orang melayu terus mengorak langkah memantapkan sektor pendidikan dengan menubuhkan Kolej Profesional MARA (KPM), Institut Kemahiran MARA (IKM), Kolej Kemahiran Tinggi MARA (KKTM) dan IPTMa Swasta seperti Kolej Polytech Tinggi MARA (KPTM) dan Universiti Kuala Lumpur (UniKL). MARA bukan sahaja berperanan untuk memberi bantuan, tetapi bersifat menyokong dasar kerajaan yang menitikberatkan sistem pendidikan (Mohd Salleh 2002).

Corak dan gaya pengurusan institusi pendidikan MARA memerlukan pemimpin yang berkesan serta berkaliber serta yang benar-benar memahami misi dan visi tujuan institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat ditubuhkan. Apakah peranan dan tanggungjawab serta ciri-ciri kepimpinan berkesan yang seharusnya ada pada seorang pemimpin untuk digelar sebagai pemimpin berkesan di institusi pendidikan MARA? Lantaran daripada ini, menjadi tanggungjawab dan tugas bagi institusi-institusi pendidikan hari ini khususnya institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat dalam memastikan kualiti dan kecemerlangan tenaga kerja berada dalam keadaan yang baik dan berkesan. Setiap pemimpin mempunyai cara kepimpinan

yang berbeza, latar belakang akademik yang berbeza serta pengalaman yang berbeza dalam kepimpinan.

Justeru, bagi menyelesaikan fenomena ini, pengkaji telah membuat keputusan untuk menjalankan kajian dalam kepimpinan khususnya tentang pembentukan model kepimpinan berkesan di institusi pengajian tinggi Mara yang di pilih. Pemimpin di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat memerlukan sebuah model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat lantaran masih belum terdapat panduan atau model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Cadangan rekabentuk model kepimpinan ini diharapkan agar dapat menjadi panduan asas dan kukuh bagi pemimpin khususnya menjadi pemimpin berkesan dalam sebuah institusi pendidikan.

Natijah daripada pemimpin berkesan ini diharapkan pemimpin berjaya membentuk institusi pendidikan khususnya di bawah Mara menjadi institusi pendidikan yang cemerlang dan berkesan.

Rasional Kajian Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Kajian ini memfokuskan kepada institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat memandangkan Mara adalah sebuah agensi Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah di mana misi korporat Mara adalah untuk menerajui bidang keusahawanan, pelaburan dan juga dalam bidang pendidikan serta visi Mara adalah menjadi organisasi amanah yang unggul untuk mengangkat martabat bangsa (Portal Rasmi Mara, 2017).

Shafie Apdal (2015) mengukuhkan lagi melalui pernyataan beliau bahawa MARA bercadang mewujudkan sebuah universiti Majlis Amanah Rakyat bertujuan

memfokuskan pembangunan dalam kepimpinan dan keusahawanan bagi golongan bumiputera di Malaysia. Bertepatan dengan pernyataan ini, kajian mengenai kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat amatlah jelas dan amat sesuai dijalankan kerana institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat amat menekankan soal pendidikan sekaligus memerlukan pemimpin yang benar-benar memahami dan mendalami objektif mengapa MARA ditubuhkan serta implikasi mempunyai pemimpin berkesan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat. (Mariam Md Salleh, Mohamad Sani Ibrahim & Siti Rahayah Ariffin, 2009).

Rasional Menjalankan Kajian Mengenai Kepimpinan

Kepimpinan tidak boleh dipisahkan dalam dunia pendidikan. Begitu juga halnya kepimpinan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat. Kajian ini memfokuskan mengenai kepimpinan oleh kerana kepimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan kejayaan sesebuah institusi (Baharom, M. Johdi Salleh, Che Noraini Hashim, 2009).

Oleh itu, dalam mengharungi dan menghadapi apa jua perubahan dalam dunia pendidikan, institusi-institusi pendidikan termasuklah institusi pendidikan di bawah Majlis Amanah Rakyat memerlukan kepimpinan berkesan. Ini amat bersesuaian dengan pernyataan daripada Mohd Yatim 2006 ; & Bush 2008, tugas pemimpin memainkan peranan sebagai pembimbing dan penggerak kepada staf di bawah tanggungjawabnya untuk tujuan mencapai matlamat organisasi ataupun institusi pendidikan terbabit. Matlamat yang jelas hanya akan tercapai menerusi institusi yang mempunyai pemimpin yang efektif, manakala institusi yang didiami oleh pemimpin yang tidak efektif akan menghasilkan matlamat yang tidak jelas dan kabur (Robinson

2006; Robinson et al. 2008). Hanya institusi yang mempunyai matlamat yang jelas sahaja yang dapat merangsang serta menggerakkan kakitangan bawahannya untuk menyumbang ke arah pencapaian institusi yang cemerlang menerusi kepimpinan yang berkesan (Robinson 2006; Bush 2008; Robinson et al. 2008).

Jelas menerusi pernyataan serta sokongan daripada pengkaji-pengkaji terdahulu, kajian mengenai kepimpinan amat sesuai dijalankan memandangkan natijah dan hasilnya akan mewujudkan pemimpin yang berkesan dan institusi pendidikan yang cemerlang.

Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk membina sebuah reka bentuk model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Objektif Kajian

Secara khusus, objektif kajian ini dapat dinyatakan seperti mana berikut iaitu:

1. Peringkat Analisis Keperluan
 - (a) Mengkaji keperluan memiliki model ciri-ciri kepimpinan berkesan untuk pemimpin di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat, dan
 - (b) Mengkaji ciri-ciri utama kepimpinan berkesan untuk pemimpin institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.
2. Peringkat Rekabentuk
 - (a) Mengenalpasti kesepakatan panel pakar berkaitan ciri-ciri kepimpinan berkesan bagi pemimpin institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat dan

- (b) Mengenalpasti kesepakatan panel pakar berkaitan ciri-ciri kepimpinan berkesan bagi setiap ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat
- 3. Peringkat Penilaian Model:
 - (a) Mengenal pasti keberkesanan kepimpinan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.
 - (b) Mengenalpasti sekiranya wujud perbezaan dari aspek kepimpinan antara institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Soalan Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk menjawab soalan-soalan yang telah dikemukakan seperti mana berikut iaitu:

- 1. Peringkat Analisis Keperluan
 - (a) Apakah keperluan memiliki model ciri-ciri kepimpinan berkesan untuk pemimpin di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat, dan
 - (b) Apakah ciri-ciri utama kepimpinan berkesan untuk pemimpin institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.
- 2. Peringkat rekabentuk
 - (a) Sejauhmanakah kesepakatan panel pakar berkaitan ciri-ciri kepimpinan berkesan bagi pemimpin institusi pendidikan tinggi Mara, dan
 - (b) Sejauhmanakah kesepakatan panel pakar berkaitan ciri-ciri kepimpinan berkesan bagi setiap ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat

3. Peringkat Penilaian Model:

- (a) Bagaimanakah keberkesanan kepimpinan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat
- (b) Adakah wujud perbezaan dari aspek kepimpinan antara institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Kerangka Kajian

Bersesuaian dengan tajuk kajian yang dijalankan oleh pengkaji serta bagi membentuk sebuah model kepimpinan berkesan pengkaji memilih untuk menggunakan model rekabentuk Hannafin Peck (1988) serta Model Hoy & Miskel (2007) sebagai kerangka kajian.

Kerangka teoritikal kajian.

Model Hannafin Peck. Model yang digunakan sebagai kerangka teori kajian ini adalah model Hannafin Peck (1988). Setiap fasa Model Hannafin Peck ini dinilai, diuji dan disemak secara berasingan untuk melihat keberkesanan secara berterusan. Sepertimana kepentingan peringkat analisis ini iaitu untuk mengenalpasti bidang-bidang yang diperlukan serta mencapai objektif, fasa analisis keperluan di dalam model ini bertujuan dengan tujuan yang sama iaitu kenalpasti objektif (Sontrakul & Denphaisam, 2009) serta untuk memberi penjelasan tentang spesifikasi projek. Apa yang diperlukan di dalam fasa ini adalah perekabentuk perlu mengenalpasti reka bentuk yang akan dihasilkan berdasarkan pengguna hasil projek, keperluan yang diperlukan, kekangan yang wujud serta persekitaran.

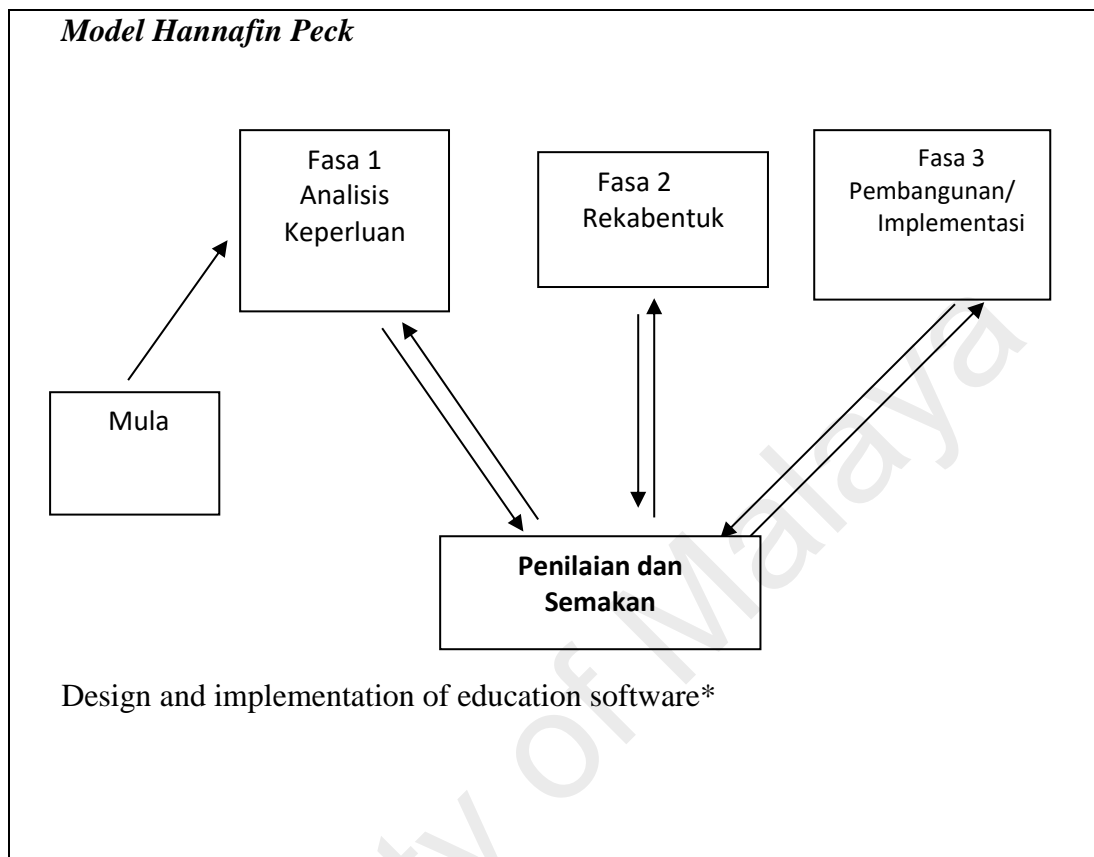
Manakala di dalam fasa reka bentuk Hannafin Peck pula, lakaran reka bentuk yang amat teliti diperlukan akan dibangunkan serta akan dibuat dan isi kandungan reka bentuk dikenalpasti. Arahan yang jelas, mudah digunakan, senang untuk difahami dan

representasi yang konsisten adalah antara elemen yang amat dititiberatkan di dalam fasa ini. Fasa reka bentuk dalam Model Hannafin Peck digunakan untuk memindahkan maklumat yang terdapat pada analisis keperluan kepada satu lakaran fizikal yang digunakan semasa proses pembinaan. Justeru semua maklumat keperluan yang digunakan dalam fasa reka bentuk boleh didapati dari analisis yang dilakukan pada fasa permulaan (Baharuddin, Rio Sumarini & Manimegalai (2002).

Fasa yang terakhir di dalam Hannafin Peck model ini adalah pembangunan dan implementasi. Fasa ini merealisasikan reka bentuk dari kertas kepada produk yang boleh digunakan oleh audien. Bagi tujuan penambahbaikan, proses penilaian dan semakan akan berlaku disetiap fasa.

Model Hannafin Peck melibatkan dua jenis penilaian iaitu penilaian formatif dan penilaian sumatif. Penilaian formatif merupakan pengumpulan maklumat di peringkat awal proses reka bentuk dengan tujuan untuk memastikan reka bentuk dirancang dengan baik serta menjangkakan kemungkinan masalah yang timbul bagi kejayaan projek. Seterusnya penilaian sumatif pula merupakan proses pengumpulan data bagi menilai kebolehgunaan produk. Justeru, pengkaji memilih model ini juga adalah bertujuan untuk menjadi asas kepada pembentukan model kerana proses penilaian dan semakan yang berlaku disetiap fasa. Penilaian dan semakan amat penting di dalam kajian bagi memastikan tahap kesahan dan kebolehpercayaan setiap item yang dibina adalah tinggi. Tanpa proses penilaian dan semakan di setiap fasa tidak akan ada proses penambahbaikan. Model Hannafin Peck merupakan model pembelajaran berorientasikan produk. Justeru Model Hannafin Peck sesuai digunapakai dalam kajian ini bersesuaian dengan objektif kajian untuk membentuk model kepimpinan berkesan sekaligus menyetujui pernyataan Baharudin (2011), Model Hannafin Peck berorientasi produk adalah model desain pembelajaran untuk menghasilkan suatu produk, biasanya

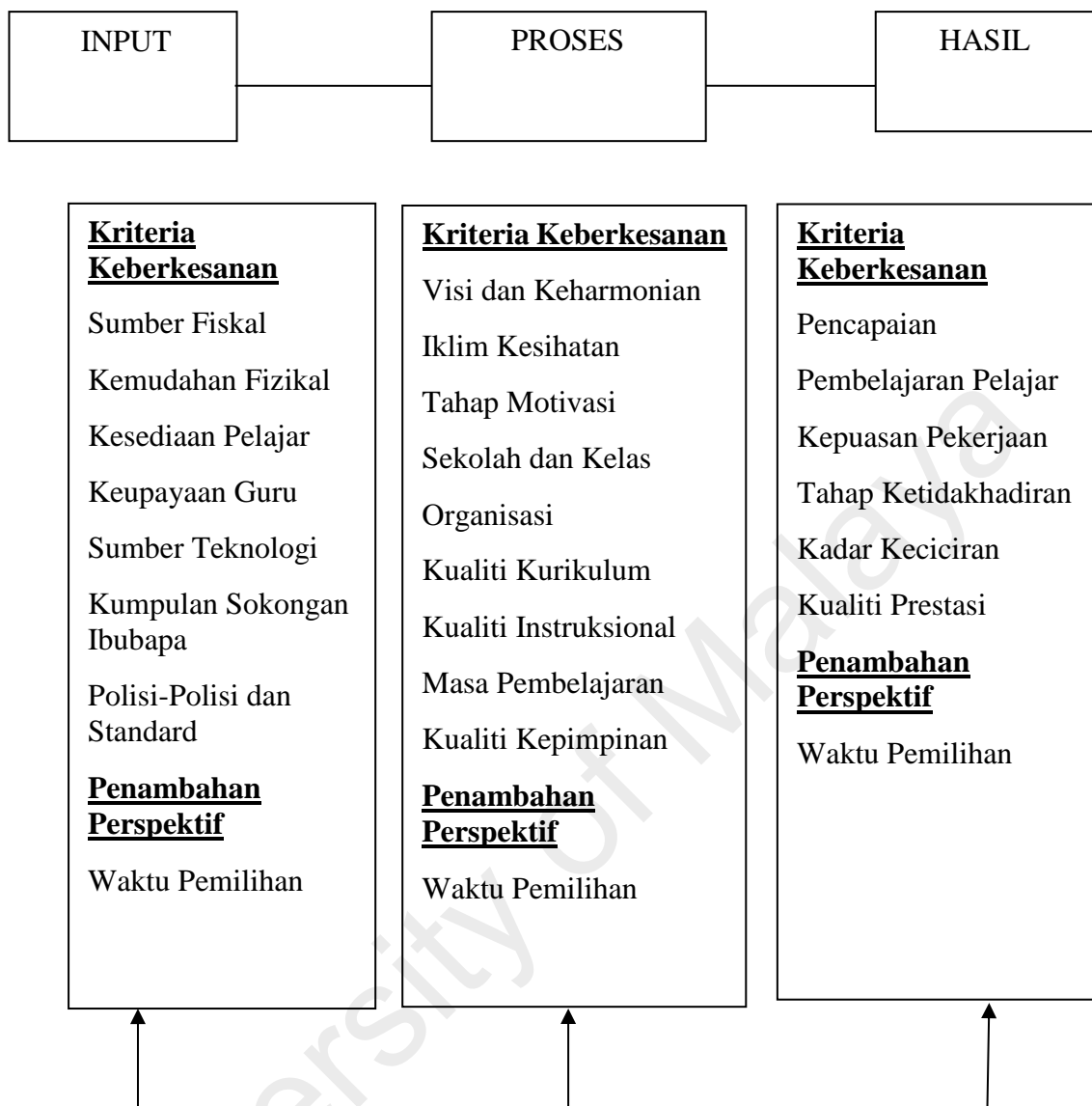
media pembelajaran (Afandi dan Badarudin, 2011:22). Rajah 1.1 di bawah menunjukkan Model Hannafin Peck serta fasa-fasa di dalamnya.



Rajah 1.1 Model Hannafin Peck. Sumber: Instructional Design: Hannafin and Peck Design Model

Model Keberkesanan Integrasi Matlamat dan Sistem Sumber Hoy & Miskel.

Model Keberkesanan Integrasi Matlamat dan Sistem Sumber diasaskan oleh Hoy dan Miskel (2007). Model ini terhasil menerusi beberapa kajian yang dijalankan beserta perbandingan yang telah dibuat oleh pengasas model ini. Menerusi matlamat model, keberkesanan ditakrifkan sebagai pencapaian yang relatif yang mana objektif yang dilaksanakan boleh berubah kepada sumber yang lain. Manakala sumber model merujuk kepada perspektif sistem perspektif terbuka, keupayaan untuk memantau dan menyesuaikan diri dengan alam sekitar, dan pengoptimuman pentadbiran seperti membuat keputusan, komunikasi, motivasi, dan terkemuka orang (Hoy Miskel, 2007).



Rajah 1.2 Model Keberkesanan Integrasi Matlamat dan Sistem Sumber. Diadaptasi daripada *Educational Administration; Theory, Research and Practice*, Eight edition oleh W.K. Hoy dan C.G. Miskel, 2007, New York: McGraw- Hill, p. 297.

Rajah 1.2 di atas memaparkan ilustrasi model keberkesanan Matlamat Bersepadu dan Sistem Sumber. Tiga peringkat penting menerusi model ini adalah masa, bahagian dalam pilihanraya dan kriteria yang pelbagai.

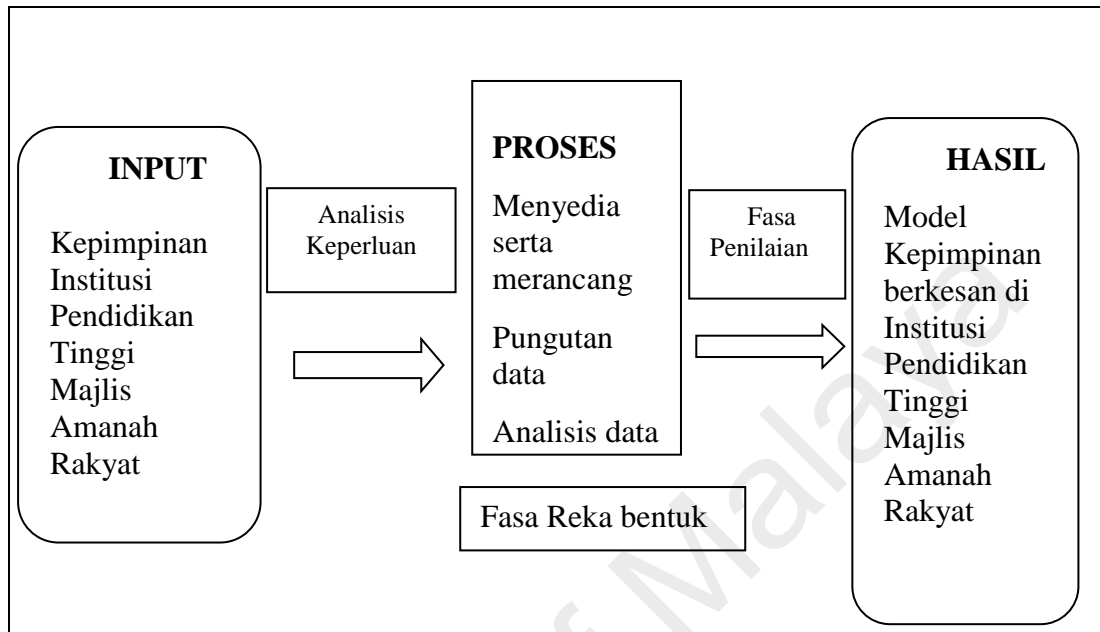
- Masa dalam model Hoy & Miskel merujuk kepada model keberkesanan organisasi boleh dikonsepskan dengan kejayaan yang berterusan bermula dari jangka masa yang pendek hingga jangka masa yang panjang.

- *Multiple constituencies* pula diperolehi daripada realiti dimana kriteria keberkesanan sentiasa mencerminkan nilai serta ketidakadilan berbentuk berat sebelah pihak yang berkepentingan.
- Kriteria yang pelbagai merupakan andaian di mana keberkesanan organisasi merupakan konsep pelbagai yang dijanjikan untuk kecemerlangan institusi (a many-faceted concept).

Oleh yang demikian model keberkesanan Hoy & Miskel (2007) digunakan dalam kajian ini memandangkan proses yang terlibat melibatkan tiga fasa iaitu input, kendalian dan hasil. Fasa input merupakan fasa yang penting dalam kajian ini memandangkan pada peringkat ini kepentingan memiliki model ciri-ciri kepimpinan berkesan harus dikenalpasti terlebih dahulu bagi memastikan model kepimpinan berkesan yang dibentuk dapat digunapakai oleh pemimpin dalam kepimpinan. Sejurusnya, model kepimpinan berkesan yang terhasil dan berjaya dibentuk akan digunakan oleh pemimpin sebagai panduan untuk membentuk mereka menjadi pemimpin berkesan dan membentuk institusi cemerlang.

Kerangka konseptual kajian. Kerangka konseptual kajian adalah berdasarkan kepada Model Hannafin Peck (1988), Model Hoy & Miskel (2007) dan akhir sekali berpanduan kepada ciri-ciri kepimpinan berkesan hasil daripada pengkaji terdahulu. Seterusnya, satu kerangka konseptual kajian telah berjaya dibina seperti yang ditunjukkan menerusi gambarajah 1.3. Bertepatan dengan kajian yang dijalankan ini, satu kerangka konseptual kajian telah dibentuk hasil daripada pengubahsuaian terhadap Model Hannafin Peck (1988) dan Model Hoy & Miskel (2007), ianya ditunjukkan seperti mana dalam rajah-rajah berikut. Rajah 1.3 menunjukkan kerangka konseptual kajian yang diubahsuai dan disepadukan daripada Model Model Hannafin

Peck (1988) dan Model Hoy & Miskel (2007) di mana Rajah 1.3 menggambarkan kerangka konseptual tersebut berbentuk carta aliran.



Rajah 1.3 Kerangka konseptual Kajian.

Justeru sumber yang menjadi input kepada kajian ini adalah bersumberkan dan berasaskan kepada Research and Development Series daripada Alan Bryman 2007. Menerusi Research and Development Series, Effective Leadership in Higher Education oleh Alan Bryman dibincangkan mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan beserta pandangan pengkaji-pengkaji mengenai ciri kepimpinan berkesan. Analisis keperluan perlu dilakukan terlebih dahulu bertujuan menentukan keperluan kepimpinan berkesan dalam kajian. Setelah keperluan kajian ditentukan, fasa seterusnya merupakan fasa analisis reka bentuk yang melibatkan menyedia dan merancang reka bentuk model, pungutan serta analisis data untuk menghasilkan model kepimpinan berkesan. Seterusnya fasa penilaian dijalankan melibatkan penilaian tahap keberkesanan serta perbezaan kepimpinan di institusi pendidikan

tinggi Majlis Amanah Rakyat. Akhir sekali, sebuah model kepimpinan berkesan terbentuk sebagai output kajian.

Jadual 1.1 menunjukkan perbandingan ciri utama kepimpinan berkesan dari sudut pandangan pengkaji-pengkaji.

Jadual 1.1

Perbandingan Ciri-ciri Kepimpinan Berkesan Dari Pandangan Pengkaji- pengkaji

Ciri Utama Kepimpinan Berkesan	Moses (1990)	Stark et. al (2002)	Harris (2004)	Ambrose (2005)
Pemimpin Yang Mengambil Berat	Mengambil Perhatian/ Mengambil Berat	—	—	Mengambil Perhatian/ Mengambil Berat
Pemimpin yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan	Jelas arah Tujuan/Visi Yang Strategik	Jelas Tujuan/Visi Strategik	Jelas Tujuan/Visi Strategik	—
Pemimpin yang Tahu Matlamat	Memastikan staf mendapat sokongan terhadap institusi dari segi pengajaran, kajian dan kerja.	—	Memastikan staf mendapat sokongan terhadap institusi dari segi pengajaran, kajian dan kerja.	Memastikan staf mendapat sokongan terhadap institusi dari segi pengajaran, kajian dan kerja.
Pemimpin Yang Prihatin	Mewujudkan hubungan yang positif di tempat kerja.	Mewujudkan hubungan yang positif di tempat kerja.	—	Mewujudkan hubungan yang positif di tempat kerja.
Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik	—	—	Berhubung dengan cara terbaik tentang arah dan tujuan institusi	Berhubung dengan cara terbaik tentang arah dan tujuan institusi
Pemimpin Yang Bijak	—	Membuat perancangan lebih awal dan terperinci untuk jabatan serta mengetuai arah tujuan institusi	—	Membuat perancangan lebih awal dan terperinci untuk jabatan serta mengetuai arah tujuan institusi
Pemimpin Yang Bersikap Kompeten	Sentiasa bergerak maju ke hadapan terhadap masalah yang timbul dalam organisasi samada dalaman/luaran dan sentiasa pro aktif dalam menanganinya.	Sentiasa bergerak maju ke hadapan terhadap masalah yang timbul dalam organisasi samada dalaman/luaran dan sentiasa pro aktif dalam menanganinya.	Sentiasa bergerak maju ke hadapan terhadap masalah yang timbul dalam organisasi samada dalaman/luaran dan sentiasa pro aktif dalam menanganinya.	—

Ciri utama kepimpinan berkesan daripada pengkaji dipilih adalah berdasarkan tempoh masa selama lima belas tahun iaitu bermula dari 1990 sehingga 2005. Pemilihan ciri kepimpinan daripada pengkaji adalah kerana ianya bersesuaian dengan konteks institusi pendidikan tinggi. Justeru, berpandukan analisis ini, terdapat tujuh ciri kepimpinan berkesan yang berjaya terhasil iaitu:

- 1) Pemimpin Yang Mengambil Berat
- 2) Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan
- 3) Pemimpin Yang Tahu Matlamat
- 4) Pemimpin Yang Prihatin
- 5) Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik
- 6) Pemimpin Yang Bijak
- 7) Pemimpin Yang Bersikap Kompeten.

Tujuh ciri utama kepimpinan berkesan ini telah dijadikan asas bagi membina protokol temubual bersama pakar melalui teknik Delphi. Ulasan secara ringkas berkenaan tujuh ciri utama kepimpinan berkesan diterangkan seperti di bawah:

- 1) **Pemimpin Yang Mengambil Berat.** Merujuk kepada seorang pemimpin yang senantiasa mengambil tahu dan mengambil berat mengenai keadaan dan masalah yang dialami oleh staf di bawah pimpinannya.
- 2) **Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan.** Ianya merujuk pemimpin yang jelas dan mengetahui mengenai arah, misi, visi serta tujuan institusi yang dipimpin bagi memastikan kecemerlangan institusi yang dipimpin sekaligus keberkesanan pemimpin yang mentadbir.
- 3) **Pemimpin Yang Tahu Matlamat.** Merupakan pemimpin yang mengetahui dengan amat jelas mengenai matlamat institusi yang akan dicapai. Ini merujuk kepada pemimpin tersebut sentiasa mengetahui

matlamat dan arah tujuan institusi yang dipimpin bagi kecemerlangan institusi.

- 4) **Pemimpin Yang Prihatin.** Merujuk kepada pemimpin yang prihatin tentang staf dan institusi yang ditadbir. Ini melibatkan masalah staf, keperluan staf, langkah-langkah yang perlu diambil oleh pemimpin tersebut untuk memastikan keadaan institusi sentiasa terkawal dan staf sentiasa keadaan yang berpuas hati dan gembira.
- 5) **Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik.** Merujuk kepada pemimpin yang menjaga percakapan dan komunikasi antara sesama staf atau antara pemimpin dengan staf. Pemimpin penghubung terbaik ini amat menjaga hubungan dengan staf dan sentiasa memberikan nasihat dan tunjuk ajar secara hikmah dan hasanah.
- 6) **Pemimpin Yang Bijak.** Merujuk kepada pemimpin yang bijak dalam merancang untuk kebaikan staf dan organisasi. Sentiasa bijak dalam memastikan staf dan institusi dalam keadaan cemerlang. Ini melibatkan pelbagai aspek termasuklah aspek akademik, rohani dan sahsiah.
- 7) **Pemimpin Yang Bersikap Kompeten.** Merujuk kepada pemimpin kompeten dalam mencapai kecemerlangan dan keberkesanan institusi dan pemimpin, bermula dari pemimpin bawahan hingga pemimpin atasan.

Kepentingan Kajian

Pemimpin yang dapat mengamalkan kepimpinan yang berkesan akan menghasilkan dan mewujudkan institusi yang berkesan. Sekolah yang cemerlang dan berkesan akan lahir menerusi kepimpinan pengetua yang cemerlang. Begitu juga

halnya dalam konteks institusi pendidikan tinggi. Kepimpinan pemimpin yang berkesan akan melonjakkan institusi terbabit menjadi institusi yang cemerlang. Institusi yang berkesan akan melahirkan generasi yang berkualiti. Oleh yang demikian, perlu dikaji dan dikenalpasti ciri-ciri kepimpinan berkesan yang sewajarnya dimiliki sekaligus dipraktikkan oleh pemimpin bagi menjamin kecemerlangan institusi pendidikan yang dipimpin. Kajian ini membantu pemimpin mengetahui dengan lebih mendalam ciri-ciri kepimpinan yang telah diamalkan oleh mereka. Seterusnya hasil maklumat berkaitan ciri kepimpinan berkesan akan membantu pemimpin menambahbaik corak kepimpinan masing-masing. Kajian ini juga dapat menyumbangkan maklumat yang berkaitan model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi Mara kepada Majlis Amanah Rakyat untuk membantu bahagian pendidikan Mara mewujudkan satu model kepimpinan berkesan di IPT Mara khususnya.

Oleh yang demikian amat perlu dan penting bagi pengkaji untuk mengkaji bagaimana untuk membentuk sebuah reka bentuk model kepimpinan yang berkesan di institusi pendidikan tinggi MARA dengan tujuan untuk menjadi asas dan panduan untuk para pemimpin dalam membentuk institusi agar menjadi institusi yang berkesan. Sebagaimana yang termaktub dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK) dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM, 2013), salah satu komponen terpenting untuk membentuk pemimpin yang berkualiti adalah menerusi kepimpinan pemimpin atau guru itu sendiri.

Sehubungan dengan itu kajian ini diharapkan dapat digunakan oleh pemimpin-pemimpin di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat untuk membentuk pemimpin ke arah pemimpin berkesan sekaligus melonjakkan institusi pendidikan yang terlibat menjadi institusi pendidikan cemerlang.

Batasan Kajian

Kajian cadangan rekabentuk model ini dijalankan di empat buah institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat dan berkemungkinan kajian ini kurang menggambarkan keseluruhan IPT Mara di Malaysia. Justeru hasil daripada kajian ini adalah lebih menjurus kepada cadangan reka bentuk model kepimpinan berbanding profil.

Kajian ini juga seterusnya hanya melibatkan 15 orang pakar dalam bidang kepimpinan menerusi kaedah Delphi. Justeru, kemungkinan cadangan reka bentuk model ini mempunyai sedikit kekurangan dari segi jumlah pakar. Selain daripada itu, maklumat yang didapati dalam kajian ini adalah terbatas kepada kesediaan dan keikhlasan responden untuk menjawab soal selidik dengan tepat dan jujur. Pengkaji juga tidak akan mendedahkan nama-nama empat buah institusi yang terlibat kepada awam dengan tujuan untuk menjaga sensitiviti institusi yang terlibat dalam kajian ini.

Definisi

Definisi operasional adalah seperti berikut:

Rekabentuk – Dalam kajian ini, rekabentuk merujuk kepada sebuah cadangan berbentuk model yang mengandungi ciri-ciri kepimpinan berkesan di IPT Mara khususnya untuk menjadi panduan asas bagi pemimpin-pemimpin di IPT Mara yang dipilih.

Kepimpinan - Kepimpinan menurut Moejiono (2002), merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial kerana prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Dalam kajian ini kepimpinan bermaksud pemimpin yang mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang berkesan yang dapat membentuk institusi yang dipimpin menjadi institusi yang cemerlang dan berkesan.

Kepimpinan Berkesan – Secara umumnya tidak ada definisi yang tepat yang boleh dihuraikan maksud kepimpinan pendidikan. Menurut Ubben Hughes (2000), kepimpinan berkesan adalah gabungan antara ciri-ciri kepimpinan dan profesionalisme. Untuk tujuan kajian ini istilah pemimpin berkesan merujuk kepada sejauh mana seorang pemimpin mampu memberikan hasil yang positif dalam organisasi yang ditadbir serta mampu memimpin mengetuai serta mempengaruhi ahli di bawah pimpinannya mencapai matlamat dan visi yang ditetapkan sekaligus menjadikan mereka sebagai pemimpin berkesan.

Model - Menurut Hildebrandt dan Gutwirth (2008) merupakan data yang digunakan bagi memastikan atau mewakili sesuatu benda ataupun seseorang. Model dalam kajian ini adalah merujuk kepada satu model iaitu model pembentukan kepimpinan yang berkesan khususnya di institusi pendidikan tinggi MARA dan menjadi asas serta panduan kepada pemimpin dalam melahirkan dan membentuk pemimpin agar menjadi pemimpin yang cemerlang dan berkesan seterusnya membentuk institusi yang cemerlang.

Teknik Delphi - Teknik Delphi adalah suatu tatacara untuk mencari kesepakatan dalam kalangan pakar dengan menggunakan soal selidik dengan cara tidak bersemuka (Skulmoski et al. 2007). Justeru, teknik Delphi ubahsuai dalam kajian ini merupakan suatu kaedah kajian yang melibatkan empat pusingan bertujuan untuk mencapai tahap kesepakatan pandangan yang tinggi dalam kalangan sekumpulan individu yang memiliki kepakaran dalam bidang kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi Mara.

Pembentukan - Istilah pembentukan dalam kajian yang dijalankan oleh pengkaji dalam kajian ini adalah merujuk kepada proses "pembinaan" atau "penghasilan" panduan atau asas yang amat penting kepada pemimpin iaitu ciri-ciri

pemimpin yang berkesan yang perlu diketahui dan diikuti oleh pemimpin untuk membentuk institusi pendidikan tinggi MARA di Perak untuk menjadi institusi yang cemerlang dan berkesan.

Institusi Pendidikan Tinggi MARA - Istilah IPT MARA dalam kajian ini adalah merupakan sebuah institusi pendidikan tinggi atau pusat pengajian tinggi yang bernaung di bawah Majlis Amanah Rakyat (MARA) untuk membantu golongan Bumiputra untuk berjaya di dalam bidang pendidikan. Majlis Amanah Rakyat adalah sebuah agensi kerajaan Malaysia. Majlis Amanah Rakyat (MARA) ditubuhkan pada 1 Mac 1966.

Bab 2 Sorotan Kajian

Memandangkan terdapat perkembangan yang amat drastik dalam aspek kepimpinan, maka bab ini memberi fokus tentang definisi serta konsep kepimpinan berkesan hasil daripada perbincangan dan penulisan pengkaji terdahulu. Seterusnya bab 2 ini membincangkan model-model berkaitan kepimpinan berkesan yang juga merupakan hasil daripada penulisan lalu. Akhir sekali hasil daripada analisis kajian yang terdahulu berkaitan dengan ciri-ciri kepimpinan kepimpinan berkesan yang wujud dalam institusi pendidikan tinggi turut menjadi perbincangan di dalam bab ini kerana ia merupakan tunjang kepada pembinaan reka bentuk model kepimpinan dalam kajian ini.

Sejarah Penubuhan Majlis Amanah Rakyat

Majlis Amanah Rakyat (MARA), merupakan sebuah agensi Kementerian Luar Bandar Dan Wilayah. Ditubuhkan pada 1 Mac 1966 di bawah Akta Parlimen sebagai sebuah badan berkanun terhasil menerusi resolusi Kongres Ekonomi Bumiputera pertama pada tahun sebelumnya. Visi Majlis Amanah Rakyat adalah menjadi organisasi amanah yang unggul dan diberkati untuk mengangkat martabat bangsa dan misi Majlis Amanah Rakyat adalah untuk menerajui bidang keusahawanan, pendidikan dan pelaburan untuk penguasaan ekuiti Bumiputera.

Bagi memastikan kejayaan Majlis Amanah Rakyat dalam konteks pendidikan, MARA di bawahnya memfokuskan mengenai kecemerlangan dalam bidang pendidikan. Bahagian Pendidikan Tinggi (BPT) bertanggungjawab untuk merancang, mengawal serta menyelia semua aktiviti pengajian tinggi yang dijalankan di institusi pengajian di bawah Majlis Amanah Rakyat seperti Kolej Profesional MARA, Kolej

MARA, UniKL, Kolej Universiti Poli-Tech MARA, Kolej Poli-Tech MARA, German Malaysian Institute (GMI) dan GIATMARA.

Pandangan Pengkaji Mengenai Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat adalah sebuah institusi pendidikan yang memfokuskan kecemerlangan pendidikan hasil daripada kepimpinan berkesan. Institusi pendidikan tinggi Mara sewajarnya diberi peluang agar setanding dengan institusi pendidikan tinggi awam lain dalam sama-sama memastikan kecemerlangan dan keberkesanan dalam pendidikan. Institusi yang cemerlang adalah lahir daripada pemimpin yang berkesan. Pemimpin yang berkesan amat penting bagi memastikan kecemerlangan sebuah institusi atau organisasi. (Hollenback et.al. 2006 ; Rothwell 2010).

Institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat merupakan sebuah institusi yang memfokuskan kepada kecemerlangan dalam pendidikan hasil daripada pemimpin yang cekap dan berkesan. Justeru institusi pendidikan tinggi Mara seharusnya diberi pujian dalam konteks sama-sama menggembeling tenaga bergandingan dengan institusi pendidikan tinggi awam lain untuk mengangkat martabat pendidikan dalam memastikan kecemerlangan institusi pendidikan. Ini amat bertepatan dengan dengan hasrat institusi pendidikan tinggi Mara untuk menjadi sebuah institusi pendidikan yang berkesan dan cemerlang dalam pendidikan bersesuaian dengan visi dan misi korporat Mara iaitu:

- Menjadi sebuah organisasi yang amanah dan unggul serta diberkati untuk mengangkat martabat bangsa.

- Menerajui bidang keusahawanan, pendidikan dan pelaburan untuk golongan bumiputera. (Portal Rasmi MARA, 2017).

Kepimpinan Institusi Pendidikan Tinggi

Kepimpinan adalah satu kemahiran yang boleh dipelajari (Blash 2008; Gentry et al. 2013). Ini bermaksud pemimpin yang berkesan dan juga kompeten boleh terbentuk menerusi program pembangunan pemimpin yang terancang dan sistematik (Bush 2008) serta dijalankan melalui pendidikan, pengalaman serta bimbingan dan tunjuk ajar daripada pemimpin yang berpengalaman dan berkaliber (Dubrin 2013).

McNair, Durea dan Ebbers (2011) menerusi kajian mereka mendapati pemimpin pendidikan harus mempunyai kemahiran dan juga kompetensi bagi menghadapi cabaran memimpin serta mengurus institusi pendidikan masa kini. Oleh yang demikian, kajian yang dijalankan oleh Spendlove (2007) menyatakan bahawa di United Kingdom menjelaskan bahawa kepimpinan di institusi pendidikan tinggi adalah tidak sama dengan kepimpinan di peringkat sekolah. Pemimpin di institusi pendidikan tinggi memerlukan lebih kepada ciri atau kompetensi tambahan berbanding kepimpinan dari konteks yang berbeza.

Tinjauan literatur yang dijalankan mendapati tidak banyak kajian mengenai kepimpinan di Malaysia. Walaubagaimanapun, kajian yang dilakukan oleh Norzaini et al. (2012) mendapati, institusi pendidikan tinggi yang masih dalam peringkat baharu, tidak mempunyai program pembangunan yang khusus untuk pemimpin-pemimpin akademik.

Kajian di luar negara yang dijalankan oleh Howson (2005) mendapati bahawa perlantikan pemimpin di sepuluh buah universiti di England dan Wales mendapati bahawa kebanyakan universiti yang dinyatakan tidak mempunyai kaedah

yang sistematik untuk mengenalpasti pemimpin yang mempunyai potensi dan berkaliber dalam menyediakan program pembangunan pemimpin.

Kajian-kajian ini menjelaskan bahawa perlantikan kebanyakan pemimpin-pemimpin institusi pendidikan tinggi tanpa melalui program kepimpinan yang tertentu. Natijahnya, pemimpin-pemimpin yang dilantik tanpa mengikuti program kepimpinan yang tertentu tidak berupaya dan mempunyai pengetahuan yang amat terhad untuk menguruskan institusi pendidikan yang dipimpin dengan berkesan (Eddy, 2013; Gentry et al. 2013).

Kepimpinan dan Pengurusan

Kepimpinan dan pengurusan merupakan dua perkara yang sentiasa dibincangkan, tetapi dua proses ini mempunyai perbezaan yang tersendiri dan menjadi pelengkap dalam sesebuah institusi dan organisasi. Kepimpinan menurut pandangan Rost (1993), adalah hubungan yang dipengaruhi antara pemimpin serta pengikut yang sentiasa mahukan perubahan dan pembaharuan yang akan mengubah tujuan yang dikongsi bersama. Manakala pengurusan menurut Daft (1999), adalah pencapaian matlamat sesebuah organisasi terhasil menerusi keberkesanan dan kecekapan tingkah laku melalui pengurusan, penganjuran, kakitangan, mengarah dan mengawal sumber organisasi. Disusuli pula pandangan menurut Ricky W. Griffin (2012), pengurusan adalah proses merancang, menganjurkan, menyelaraskan, dan mengawal setiap sumber yang ada dengan tujuan untuk mencapai matlamat atau matlamat yang telah ditentukan dengan berkesan dan efisien. Berkesan bermakna matlamat boleh dicapai mengikut rancangan yang sedia ada, dan cara yang efisien dilaksanakan dengan betul dan teratur mengikut jadual yang telah ditetapkan. Selain itu, pengurusan adalah percubaan yang serius untuk menangani sebarang masalah yang timbul dalam kepimpinan, organisasi

atau sistem mana-mana kerjasama yang mana setiap manusia menjalankan sikap dan jiwa seorang ulama dan penggunaan alat-alat perumusan (Frederick Winslow Taylor , 1911).

Oleh yang demikian, berdasarkan perundingan Mark Shead (2017) adalah "program" yang akan dilaksanakan dengan berkesan. Ia memerlukan pendekatan atau kaedah yang baik untuk menjadikannya berfungsi. Setiap pengurusan mesti mempunyai kejatuhan atau masalah yang mereka hadapi kerana mereka tidak mempunyai rancangan yang betul dan sistem yang kuat. Oleh itu, kepimpinan memainkan peranan penting dalam pengurusan untuk membuat keputusan yang baik. Ini dapat diperkuatkan lagi oleh kenyataan daripada Carmen Azaustre Lorenzo & Juan Manuel Méndez Garrido (2017) bahawa pemimpin yang mempunyai komitmen tinggi akan dapat mengurus pengurusan dengan berkesan dan menangani masalah yang timbul dalam organisasi kerana setiap organisasi akan menghadapi masalah. Oleh itu, dengan pengurusan, kemungkinan masalah itu akan dihadapi dengan baik oleh pemimpin. Ini sebabnya pentingnya kepimpinan dalam pengurusan. Seterusnya Covey (2004) menegaskan menerusi jadual di bawah perbezaan antara kepimpinan dan pengurusan menurut pandangan beberapa penulis:

Jadual 2.1

Perbezaan antara kepimpinan dan pengurusan menurut pandangan penulis

Penulis	Kepimpinan	Pengurusan
Warren Bennis	“Pemimpin adalah individu melakukan dengan betul sesuatu perkara”	“Pengurus adalah individu yang melakukan sesuatu perkara dengan betul”
John Kotter	“Kepimpinan adalah mengatasi dengan perubahan”	“Pengurusan merupakan mengatasi dengan kerumitan”
James Kouzes and Barry Posner	“Kepimpinan adalah merasai kinestatik, pergerakan....”	“Pengurusan adalah menangani perkara, kekalkan pesanan mengenai organisasi serta kawalan”.
George Weathersby	“Kepimpinan memfokuskan mengenai membina visi”	“Pengurusan adalah mereka bentuk kerja...mengawal...”

Secara kesimpulannya kepimpinan serta pengurusan adalah merupakan dua proses yang berbeza tetapi berkait rapat dalam memastikan kejayaan dan keberkesanan institusi atau organisasi. Ini bertepatan dengan pandangan daripada Bennis (2003), perbezaan antara pemimpin dan pengurus adalah mereka yang mahir dalam sesuatu bidang dan mereka yang mengalah serta menarik diri. Oleh itu, pencapaian yang berkesan hanya akan tercapai bagi pemimpin atau pengurus yang jelas dan mahir dalam menangani permasalahan dan mempunyai matlamat yang jelas terhadap institusi atau organisasi yang dipimpin.

Perbezaan Pemimpin dan Pengurus

Jadual 2.2 di bawah menjelaskan mengenai perbezaan antara pemimpin dan juga pengurus. Perbezaan antara pemimpin dan pengurus diulas secara lanjut berdasarkan kepada empat kategori iaitu sikap ke arah matlamat yang ingin dicapai, konsep kerja, hubungan dengan individu lain dan rasa dengan diri sendiri (*Sense of Self*). Pengkelasan serta perbezaan antara pemimpin dan pengurus dapat dilihat seperti di bawah:

Jadual 2.2

Perbezaan antara Pengurus dan Pemimpin

	Pengurus	Pemimpin
Sikap ke arah matlamat	<ul style="list-style-type: none"> - Sebagai seorang pengurus mengambil impersonal, pasif, dan pandangan. - Matlamat timbul daripada keperluan, bukan keinginan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sebagai pemimpin mesti mengambil pandangan peribadi dan aktif. Ia juga bentuk dan bukannya bertindak balas terhadap idea-idea seperti mengubah mood, membangkitkan imej, dan harapan. - Pemimpin juga berubah orang memikirkan apa yang diinginkan dan mungkin.
Konsep Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Boleh dirunding dan memaksa, dan keseimbangan pandangan yang menentang. Kompromi reka bentuk dan mempunyai pilihan had. 	<ul style="list-style-type: none"> - Membangun pendekatan baru kepada masalah. - Pemimpin boleh meningkatkan pilihan mereka dan menjadi imej yang menarik. - Dapatkan risiko apabila peluang kelihatan menjanjikan.

Hubungan dengan Individu tetapi	<ul style="list-style-type: none"> - Sebagai pengurus mereka lebih suka bekerja dengan orang, mengekalkan penglibatan emosi yang minimum. - Fokus pada proses seperti bagaimana keputusan dibuat dan bukannya keputusan yang dibuat. - Berkomunikasi dengan menghantar isyarat yang samar-samar. Bagi orang bawahan, mereka dianggap sebagai tidak dapat dipisahkan, terpisah, dan manipulatif. - Organisasi mengumpul birokrasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menarik kepada idea dan berkaitan dengan orang lain secara langsung, intuitif dan empat mata. - Tumpukan pada bahan acara dan keputusan, termasuk makna bagi peserta. - Subordinasi menggambarkan mereka dengan kata sifat kaya emosi seperti "cinta", 'benci'. - Perhubungan kelihatan bergejolak, sengit, dan tidak teratur. Namun motivasi semakin meningkat, dan hasil yang tidak dijangka berkembang.
Rasa dengan Diri	<ul style="list-style-type: none"> - Pengurus akan datang daripada mengekalkan dan menguatkan institusi yang sedia ada. - Rasa sebahagian daripada organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin akan datang dari perjuangan untuk mengubah hubungan manusia dan ekonomi dengan mendalam. - Rasa berasingan dari organisasi.

Kepimpinan Dalam Pendidikan

Dengan perubahan zaman serta tuntutan keperluan negara, sistem pendidikan amat memerlukan seorang pemimpin yang berkebolehan dalam mengurus, mentadbir dan sekaligus mengetuai institusi yang dipimpin. Segala keputusan yang dibuat bergantung kepada visi dan misi yang ingin dicapai oleh pemimpin di dalam sesebuah institusi. Oleh yang demikian, dalam memastikan visi serta misi organisasi tercapai,

memerlukan kepada pemimpin yang berkeupayaan mendorong, memujuk dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha kearah pencapaian sesuatu objektif tertentu. (Carter, 2007).

Kepimpinan hari ini menjadi tunggak kepada kejayaan institusi pendidikan. Pemimpin yang berkesan pastinya dapat meneliti ancaman yang wujud dan berusaha untuk menukarkannya kepada peluang. Seajar dengan itu, dalam usaha menggerakkan pentadbiran negara selaras dengan Wawasan 2020, mantan Perdana Menteri, Tun Mahathir (1996) telah menggariskan beberapa ciri kepimpinan yang perlu dimiliki oleh pentadbir awam sebagai ‘ jentera utama ’ pentadbiran negara. Ciri yang dimaksudkan *adalah berwawasan dan berpandangan jauh; berupaya menentukan objektif; mampu menilai kemampuan pengikut; berkemampuan memimpin pengikut ke arah kejayaan.*

Definisi Kepimpinan

Menurut Lumen (2014), mendefinisikan kepimpinan adalah sebahagian daripada pengurusan. Bagi memastikan setiap objektif institusi tercapai, memerlukan dorongan daripada pemimpin kumpulan untuk mempengaruhi pekerja lain bagi mencapai sasaran. Pengurusan memainkan peranan penting dalam membentuk kualiti kepimpinan yang baik. Sebagai pemimpin harus memainkan peranan yang baik dalam segala hal seperti pengajaran dan garis panduan kepada pekerja. Ini kerana sikap yang baik yang ditunjukkan oleh pemimpin akan diikuti oleh pekerja. Untuk mencapai matlamat sasaran, sasaran mestilah mengetahui panduan terlebih dahulu.

Terdahulu definisi kepimpinan juga telah diutarakan oleh Van Schalkwyk (2011) ialah mempengaruhi dan menggerakkan manusia untuk bekerja kearah

mencapai matlamat melalui pembinaan hubungan dalaman serta memecahkan tradisi demi untuk mencapai objektif organisasi.

Terdahulu, Robbins (2005) menjelaskan kepimpinan sebagai keupayaan untuk mempengaruhi kumpulan ke arah mencapai sesuatu matlamat. Menurut Robbins lagi, kebolehan mempengaruhi boleh terhasil samada daripada sumber formal (kuasa dan jawatan) atau sumber tidak formal (pengaruh peribadi dan kemahiran unik yang dimiliki). Tidak ketinggalan juga kepimpinan menurut Brown, Trevino dan Harrison (2005), merupakan keupayaan pemimpin dalam mempamerkan tingkah laku yang sesuai dalam tindakan yang diambil dan juga dalam hubungan sesama manusia.

Seterusnya Kouzes dan Posner (2007) pula memperkayakan lagi definisi kepimpinan sebagai menunjukkan jalan serta arah tuju, berkongsi visi, mengharungi cabaran serta memberi sokongan kepada orang lain untuk bertindak serta memberi dorongan kepada diri sendiri merupakan faktor utama dalam menjadi pemimpin. Bagi menyokong pernyataan di atas, Kaiser et al. (2008), menekankan tiga perkara penting dalam kepimpinan harus dititikberatkan iaitu: Kepimpinan adalah usaha mempengaruhi individu supaya menyumbang secara sukarela demi kebaikan kumpulan yang dianggota. Kepimpinan juga memerlukan tindakan menyelaras dan mendorong kumpulan ke arah mencapai matlamat bersama. Akhir sekali, matlamat setiap organisasi adalah berbeza.

Manap dan Pet (2013) memperkayakan definisi kepimpinan iaitu pemimpin merupakan insan yang mampu mempengaruhi pekerja untuk menjalankan kerja di dalam institusi yang dipimpin. Kepimpinan amat penting untuk memastikan segala objektif serta matlamat tercapai. Kepimpinan yang efektif seharusnya berkelayakan sesuai dengan profesion untuk memastikan misi institusi atau organisasi dapat dilaksanakan. Silva melanjutkan lagi pendapat beliau bahawa kepimpinan merupakan

satu konsep yang membangun yang sangat kompleks untuk menentukan hala tuju atau dengan kata lain proses interaktif kawalan daripada pihak atasan untuk pengikut bawahan mencapai satu matlamat yang sama.

Oleh yang demikian, dalam konteks institusi pengajian tinggi, pemimpin atau ketua memainkan peranan dalam menentukan arah dan tujuan yang tepat dan baik yang perlu diikuti oleh anggota institusi yang lain. Sepertimana Goestch dan Davis, 2006; Hellringel et al. 2006 dan Evans, (2011) bersetuju bahawa institusi kepimpinan merupakan kunci untuk meningkatkan kualiti di dalam pendidikan. Oleh yang demikian, amatlah penting bagi pemimpin untuk mengamalkan ciri-ciri kepimpinan yang baik, berkesan dan cemerlang terhadap organisasi yang dipimpin. Pandangan mengenai kepimpinan diperbaharui lagi daripada A.R Jalilah (2013), pemimpin adalah sejenis tingkah laku yang digunakan untuk memimpin sebagai pemimpin. Selain itu, Hollander (2013) menyatakan bahawa kepemimpinan adalah proses di mana pemimpin menjadi contoh kepada pengikut mereka. Dalam kajian ini, penyelidik dapat menekankan bahawa peranan seorang pemimpin adalah sangat dititikberatkan di mana mereka harus menjadi contoh kepada pengikut mereka. Dalam perkataan lain dalam kajian ini adalah pemimpin sewajarnya menunjukkan tingkah laku serta tingkah laku yang ditunjukkan mestilah baik. Setiap pemimpin mempunyai tugas untuk dititikberatkan supaya semua pengikutnya dapat berlatih serta menjadi terlatih. Tambahan pula, A.R Jalilah (2013) juga menekankan bahawa proses kepimpinan adalah langsung dan objektif yang dipengaruhi oleh pengaruh amat penting dalam mencapai matlamat. Biasanya, kuasa pengaruh adalah hasil paksaan dan bukannya ajakan walaupun pemimpin mempunyai kuasa yang besar.

Kepimpinan Berkesan

Di dalam organisasi mahupun institusi pendidikan, kepimpinan berkesan menjadi tunjang utama kepada kejayaan dan kejatuhan sesebuah institusi pendidikan. Bagi mensasarkan pencapaian melalui ahli organisasi di peringkat yang lebih tinggi serta di sekolah, emosi dan kognitif ahli organisasi adalah cabaran yang perlu diuruskan oleh pemimpin dan mereka juga perlu mengurus emosi mereka sendiri ke arah mengamalkan kepimpinan berkesan (Grobler, 2014).

Seterusnya, Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh dan Che Noraini Hashim (2009) menegaskan, pemimpin yang berkaliber dan berkesan dapat membantu organisasi mencapai objektif organisasi tersebut. Sebaliknya pemimpin yang tidak mempunyai visi dan hala tuju, akan menyebabkan kegagalan sesebuah organisasi.

Berpanduan kepada pernyataan mengenai kepimpinan berkesan, apa yang dapat dilihat hari ini ramai yang menjadi pemimpin, tetapi berapa ramai yang boleh digelar pemimpin berkesan? Justeru itu, pelbagai definisi kepimpinan berkesan telah diberikan oleh pengkaji-pengkaji dan penyelidik. Definisi kepimpinan berkesan adalah dikaitkan dengan proses yang boleh membawa kejayaan atau kegagalan kepada sesebuah organisasi.

Selain itu, Yahya Don (2009) memperkayakan lagi definisi kepimpinan berkesan sebagai mereka yang sanggup menempuh pelbagai cabaran dan mempunyai pengetahuan yang jelas tentang emosi dirinya dan emosi orang lain serta apa yang sepatutnya dilakukan dalam situasi tertentu bagi mendorong guru atau dalam konteks kajian ini adalah pemimpin untuk memberi komitmen sepenuhnya terhadap institusi pendidikan dan juga di sekolah. Sebagai seorang pemimpin, perkara yang paling penting adalah memastikan setiap program berjalan seperti yang dirancang, tidak kira program itu kecil ataupun besar. Dalam memastikan program yang dirancang berjalan

lancar, pemimpin perlulah memilih pendekatan yang sesuai dengan cabaran yang dihadapi (Institut Aminudin Baki, 2006).

Terbaru George (2017) dalam artikel beliau menyifatkan bahawa terdapat lima kemahiran yang sangat penting untuk dipraktikkan bagi tujuan kepimpinan berkesan. Lima kemahiran atau ciri kepimpinan berkesan yang ditegaskan serta dihuraikan oleh beliau adalah seperti dinyatakan di bawah :

- i) Berkongsi dengan kakitangan bawahan.: Ini bermakna pemimpin mesti belajar untuk memberi inspirasi kepada kakitangan bawahan agar tidak mengikut secara membuta tuli, tujuan yang jelas mesti diterangkan supaya kakitangan bawahan dapat melihat segala misi dan visi boleh tercapai bersama keyakinan yang tinggi dalam diri mereka.
- ii) Menawarkan pendapat yang berbeza dari orang lain dan menarik: Ini bermaksud bahawa pemimpin yang berkesan sentiasa mencari peluang untuk bersama-sama kakitangan bawahan dan menganjurkan perjumpaan. Seterusnya dalam perjumpaan bersama kakitangan bawahan, pemimpin memberi peluang untuk kakitangan bawahan meluahkan pendapat dan cadangan yang dapat dikongsi untuk kemajuan institusi. Segala masalah dalam institusi baik masalah dalaman atau luaran sama-sama dibincangkan dan mencari jalan penyelesaian yang terbaik.
- iii) Pemimpin yang berintegriti: Pemimpin yang mempunyai integriti adalah pemimpin yang mengetahui selok belok kakitangan bawahan di bawah tadbirannya. Pemimpin yang mempunyai integriti yang tinggi amat jelas mengenai matlamat, tujuan, hala tuju, misi, visi dan segala bentuk langkah yang perlu diambil jika institusi mempunyai masalah.

- iv) Kebolehbagaian: Kebolehbagaian dalam artikel ini adalah merujuk kepada seorang pemimpin yang sebenarnya memahami serta dapat menyesuaikan diri dengan segala bentuk kesulitan yang ditempuh dalam tadbiran beliau. Pemimpin yang mempunyai sifat kebolehbagaian merupakan pemimpin yang dapat melaksanakan satu pendekatan yang tepat dan berkesan kepada pekerja di bawah tadbiran beliau mengikut keadaan serta situasi yang tertentu. Ini bermakna pemimpin ini tidak mudah panik dengan sesuatu masalah yang menimpa sebaliknya pemimpin ini dapat berfikir secara rasional dan matang sebelum sesuatu langkah diambil.
- v) Pemimpin yang mempunyai kesedaran diri: Pemimpin yang mempunyai kesedaran dalam diri mempunyai keupayaan untuk menilai kakitangan dibawah tadbiran beliau. Pemimpin yang mempunyai sifat kesedaran diri ini akan berusaha dengan sedaya upaya untuk memperbaiki segala kelemahan yang dikenal pasti wujud dalam diri kakitangan bawahannya. Tidak cukup mengenalpasti kelemahan pekerjanya, pemimpin yang mempunyai kesedaran diri ini akan berusaha untuk mencari jalan penyelesaian serta alternatif untuk mengubah segala sifat negatif yang ada dalam diri kakitangan bawahannya. Pemimpin yang bersifat seperti ini tidak pernah merasakan dirinya sempurna sebaliknya sentiasa cuba untuk muhasabah diri dan mencuba menjadi pemimpin yang berkesan dalam pelbagai aspek.

Pemimpin boleh melakukan tugasnya dengan penuh keyakinan sekiranya pemimpin memahami objektif utama serta membuat perancangan awal untuk mencapai objektif tersebut. Tidak cukup dengan itu, mempunyai orang bawahan yang

komited juga amat diperlukan untuk mengharungi cabaran bersama dan saling membantu dalam menangani cabaran.

Kesimpulannya, kepimpinan berkesan merupakan satu corak kepimpinan yang boleh memberikan perubahan dan kecemerlangan kepada institusi dalam membentuk institusi agar menjadi institusi yang cemerlang. Tanpa kepimpinan berkesan tidak akan lahir dan wujud sebuah institusi dan organisasi yang cemerlang, kerana keberkesanan institusi adalah bergantung kepada keberkesanan pemimpin.

Teori Kepimpinan

Kepimpinan Transformasional. Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif mengenai kepemimpinan adalah teori kepimpinan transformasional dan teori kepimpinan transaksional (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang sangat penting dalam menunjang bagi tercapainya tujuan sesebuah institusi bermula dari peringkat rendah hingga peringkat pengajian tinggi iaitu universiti. Menurut Burns (2003), pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi mampu mengubah pengikut-pengikutnya menjadi pemimpin-pemimpin baharu yang kreatif. Atau dengan kata lain pemimpin transformasi adalah pemimpin yang dapat mengenal pasti, membentuk sekaligus menilai pemimpin yang berpotensi dalam sesebuah institusi atau organisasi.

Burns (2003) menambah menerusi pernyataannya lagi iaitu matlamat kepimpinan transformasi adalah untuk meningkatkan nilai moral dan motivasi kakitangan bawahan sehingga ke tahap kakitangan bawahan dapat menyumbang kepada institusi. Dengan kata lain, kepimpinan transformasi berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan bawahan. Bass (1990, dalam Harsiw, 2005) menegaskan bahawa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi seperti di bawah:

1- Berkarisma

Berkarisma merupakan tingkah laku pemimpin yang menjadikan pengikut bawahannya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayai apa yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seseorang pemimpin.

2- Motivasi Inspirasi

Pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu menonjolkan pengharapan yang jelas terhadap prestasi kakitangan bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan institusi, serta mampu mengubah semangat sepasukan dalam institusi menerusi entusiasme dan optimisme yang ditunjukkan.

3- Stimulasi intelektual

Pemimpin transformasional seharusnya mampu dan berupaya melahirkan idea-idea yang baru serta bernas. Disamping itu dapat memberikan jalan penyelesaian yang kreatif dan membina terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh kakitangan bawahan, dan memberikan motivasi kepada kakitangan bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan sekaligus melengkapkan tugas-tugas dalam institusi atau organisasi.

4- Konsiderasi individu atau seseorang

Konsiderasi individu atau seseorang pula merujuk kepada pemimpin transformasional yang ingin mengambil tahu serta mendengar dengan penuh perhatian luahan permasalahan kakitangan bawahan dan secara khusus memberi perhatian terhadap masalah-masalah kakitangan bawahan serta kerjaya dalam institusi terbabit.

Kepimpinan transformasional turut dikongsi oleh Robbins & Coulter (2005), pemimpin transformasi adalah orang yang memotivasi, merangsang dan menggalakkan pengikut untuk mencapai matlamat serta hasil yang cemerlang di dalam tugas yang mereka laksanakan. Dari sudut lain, kepemimpinan transformasi adalah kepemimpinan yang mempengaruhi, pertimbangan individu, inspirasi, dan rangsangan intelektual. Tambahan pula, kepemimpinan transformasi akan dapat melonjakkan serta meningkatkan motivasi, pencapaian dan semangat pengikutnya (Odumeru dan Feanyi, 2013). Selain daripada itu, Gong, Huang dan Farh (2009), juga menyokong Robbins dan Coulter (2005) menyatakan bahawa kreativiti pengikut adalah benar-benar berkaitan dengan prestasi pemimpin. Empat komponen jenis kepemimpinan transformasi dijelaskan serta diuraikan seperti di bawah:

- 1) *Pengaruh yang disukai*: Pemimpin memimpin dengan bertindak sebagai model peranan dan mempamerkan personaliti karismatik dengan cara yang mengagumkan. Melalui pimpinan mereka, para pengikut mendapat penghormatan dan keyakinan untuk mempercayai pemimpin dan pengaruh mereka untuk menjadi seperti pemimpin.
- 2) *Pertimbangan individu*: Pemimpin cenderung untuk mengenali pengikut yang memerlukan dan bertindak sebagai mentor untuk menggalakkan pengikut berusaha ke arah yang lebih cemerlang. Komunikasi terbuka adalah penting.
- 3) *Inspirasi*: Komponen ini merujuk kepada keterampilan pemimpin untuk memotivasi, mempengaruhi, dan menggalakkan pengikut untuk mencapai matlamat. Pemimpin transformasi mesti mencukupi matlamat yang jelas kepada pengikut supaya mereka memahami tanggungjawab mereka.

- 4) *Rangsangan Intelektual*: Aksi pemimpin, yang melibatkan pengikut dalam membuat keputusan untuk sokongan tidak langsung dan membina kepercayaan dan keyakinan terhadap pengikut.

Kepimpinan transformasi juga dikenal pasti sebagai gaya kepemimpinan yang berkesan untuk mengurus perubahan di institusi pendidikan (Leithwood & Jantzi 2006; Robinson et al. 2008). Jelas dapat disimpulkan menerusi teori kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja bersama atau melalui orang lain untuk mengubah sumber daya sesebuah institusi atau organisasi secara optimum dalam mencapai kejayaan yang telah dirancang secara bersama dalam institusi. Justeru, bagi membentuk pemimpin menjadi pemimpin berkesan, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu model atau teori kepemimpinan ke arah kepemimpinan berkesan.

Kepimpinan Transaksional. Teori kepemimpinan merupakan isu yang menarik untuk dibincangkan. Wujudnya pemimpin maka seharusnya juga wujud gaya kepemimpinan. Ini dibuktikan menerusi pengamatan oleh Aprilia (2012) mengenai dimensi-dimensi gaya kepemimpinan Bass dan Avolio (1986) menurut persepsi pekerja dalam membangunkan gaya kepemimpinan yang efektif. Antara model kepemimpinan yang hangat dibincangkan dan menjadi pegangan pengkaji-pengkaji adalah kepemimpinan transaksional.

Kepimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berbentuk mengarahkan usaha orang lain menerusi struktur, ganjaran serta tugas. Pemimpin transaksional tidak mempunyai kebolehan dalam berhujjah atau berpidato. Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memiliki maklumat yang jelas mengenai apa yang diinginkan oleh orang bawahannya serta mestilah memberikan hasil yang konstruktif untuk

mempertahankan staf bawahan serta tugas-tugas orang bawahan (Metcalf, 2000). Aprilia (2012) menyokong pernyataan Metcalfe menyatakan bahawa kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang berlaku diantara pemimpin, kakitangan bawahan dan rakan sekerja.

Sebelum itu, Masi dan Robert (2000), menegaskan kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya (*Contingent Reward*), intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasi dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya bersifat pro aktif.

Kepimpinan transaksional juga boleh ditakrifkan sebagai kepemimpinan pengurus dan semuanya adalah menjurus kepada atau berkaitan ganjaran dan hukuman. Selain itu, kepemimpinan transaksional memberi tumpuan kepada pengawasan, organisasi dan prestasi kumpulan (Odumeru & Feanyi, 2013). Selain itu, tidak seperti kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin dalam jenis ini tidak mahu mengubah pengikutnya tetapi mereka cenderung memberi perhatian kepada pengikut yang bekerja untuk mencari kesalahan dan tidak konsisten. Mereka memberi hukuman kepada kesalahan-kesalahan di mana pujian dan ganjaran kepada pengikut berbakat dan bermotivasi.

Kepimpinan transaksional berfungsi di peringkat asas hierarki Maslow kepuasan keperluan. Pemimpin transaksional akan memberi ganjaran kepada pengikut tentang prestasi yang baik atau hasil yang cemerlang. Sebaliknya, orang yang mempunyai kepemimpinan seperti ini akan menghukum pengikutnya tentang prestasi buruk atau hasil yang buruk. Odumeru dan Feanyi (2013), menyebut bahawa kepemimpinan transaksional hanya minat dalam proses dan bukan idea intelektual.

Disusuli dengan pandangan daripada Koech dan Namusonge (2012), menyatakan bahawa prestasi organisasi berkaitan dengan pengurusan disiplin yang ketat daripada pemimpin transaksional. Jadi, kepemimpinan transaksional adalah berkesan dalam situasi kecemasan dan sebagai pemimpin dan pengikutnya ia dapat mempertahankan status quo. Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin akan menentukan identiti mereka. Kesukaran dalam mendefinisikan gaya kepemimpinan dalam organisasi menyebabkan pemimpin menjadi terbuka dan ikhlas apabila berurusan dengan pengikutnya (Nooraini & Khairul, 2017).

Selain itu, kepemimpinan jenis ini juga memberi ganjaran kepada pekerja yang telah mencapai matlamat organisasi. Ia sependapat dengan Koech dan Namusonge (2012) menyatakan bahawa ganjaran luar jangka dan pengurusan aktif oleh pengecualian mempunyai korelasi positif sederhana dengan prestasi organisasi. Imbuhan yang disediakan dalam bentuk kewangan seperti bonus, gaji dan komisen. Walaupun bukan monetari seperti promosi, ganjaran dari atasan.

Sama-sama menyumbang pandangan kepada teori kepemimpinan transaksional adalah menurut Koech dan Namusonge (2012) menilai bahawa untuk menggalakkan orang bawahan, pemimpin harus melakukan lebih usaha dan melampaui batas dari yang diharapkan. Kepimpinan yang dinyatakan ini fokusnya untuk mencapai prestasi terbaik dari bawahan kerana mereka dapat memberi inspirasi kepada bawahan untuk meningkatkan keupayaan mereka untuk berjaya. Di samping itu, para pemimpin dapat mengembangkan kemahiran menyelesaikan masalah inovatif bawahan. Adalah penting untuk mempunyai korelasi yang kuat dan positif dengan prestasi organisasi.

Dapat disimpulkan bahawa kepemimpinan transaksional sangat menitikberatkan nilai-nilai moral seperti kejujuran, kesetiaan dan keadilan. Jelasnya kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan di mana pemimpin menjadi tempat staf bawahan mengadu

masalah, seterusnya pemimpin akan memberi penyelesaian dengan adil, menjadikan staf bawahan staf yang bertanggungjawab atas tugas mereka serta menyediakan sumber yang diperlukan demi mencapai tujuan organisasi.

Kepimpinan Karismatik. Menyebut tentang karisma, jelas membayangkan bahawa seorang individu mempunyai nilai dan etika yang tersendiri dan hebat yang dikagumi oleh individu yang lain. Pemimpin karismatik berkebolehan dalam menunjukkan kemampuan yang luar biasa kepada pengikut-pengikutnya sehingga mereka disanjung. Kepimpinan karismatik merupakan seorang individu yang mempunyai visi dan misi yang tinggi bagi mencapai sesuatu matlamat. Ianya bersangkut paut dengan sifat dan peribadi seseorang. Seorang pemimpin berkarisma akan mampu mendorong pengikutnya untuk berubah daripada baik kepada lebih baik dan cemerlang.

George (2010) serta Cogner dan Kanungo (2011) menyebut bahawa pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mampu untuk memotivasikan kakitangan bawahannya serta sekaligus menjadi inspirasi kepada kakitangan bawahan untuk bekerja dengan lebih cemerlang dan produktif. Dapat dilihat dengan jelas pemimpin yang karismatik mempunyai ciri-ciri seperti berwawasan jelas, bijak menyampaikan wawasan, fokus dalam melaksanakan tanggungjawab dan memahami dengan baik kekuatan setiap anggota di dalam institusi atau organisasi agar dapat dibangunkan agar setiap matlamat institusi atau organisasi terlaksana dan dapat dicapai. Cogner dan Kanungo (2011) berpandangan bahawa pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mempunyai keyakinan terhadap diri sendiri lebih-lebih lagi apabila mereka berupaya untuk mengatasi masalah, komited terhadap usaha merealisasikan satu visi bagi menambahbaik situasi masa hadapan, berupaya untuk

menyampaikan visi dengan jelas, mempunyai perilaku yang luar biasa, menjadi agen perubahan yang produktif serta sensitif akan keperluan kakitangan bawahan.

Terdahulu, Conger dan Kanungo (1998) bersetuju dengan berpendapat, penyumbang kepada sifat-sifat berkarisma pada pemimpin adalah ditentukan oleh tingkah laku pemimpin, kemahiran dan aspek keadaan. Kajian tentang kepimpinan karismatik menumpukan kepada mengenali perilaku yang membezakan pemimpin karismatik dan yang tidak karismatik. Pemimpin karismatik dikatakan mempunyai ciri-ciri seperti keyakinan diri yang tinggi, berpengaruh, dan kesungguhan (House 1971). Bennis dan Nanus (1985) pula mendapati pemimpin berkarisma mempunyai empat ciri penting: (i) berwawasan jelas dan menarik atau ada naluri perjuangan (*sense of purpose*), (ii) boleh berkomunikasi tentang wawasan mereka kepada pengikut, (iii) menunjukkan konsistensi dan penumpuan, dan (iv) mengenali kekuatan itu sepenuhnya.

Kepimpinan karismatik mempunyai ciri-ciri yang tertentu yang menyebabkan pemimpin yang bersifat dengan sifat karismatik ini disanjung. Antara ciri-ciri pemimpin karismatik yang pertama menurut Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz dan Mohammed Zohir Ahmad (2008), adalah keyakinan terhadap diri mereka sendiri. Mereka mempunyai keyakinan yang mendalam terhadap sesuatu benda dan yakin dengan kemampuan dan kebolehan yang ada pada mereka. Ciri yang kedua ialah amat sensitif pada persekitaran. Mereka mampu dalam membuat penilaian yang realistik pada persekitaran dan keperluan sumber-sumber dalam melakukan perubahan. Ciri yang ketiga adalah berkeyakinan penuh dengan wawasan. Apa yang dimaksudkan dengan berkeyakinan penuh dengan wawasan adalah bersedia untuk menanggung segala risiko dan mempunyai komitmen yang tinggi. Ciri yang keempat adalah berwawasan. Pemimpin yang berkarisma adalah pemimpin yang berwawasan

iaitu mereka yakin dengan perubahan yang ingin dilakukan. Malahan di dalam sesetengah keadaan, mereka akan bertindak di luar kebiasaan dan sentiasa bersedia untuk beraksi di luar daripada kebiasaan dan ada kalanya mereka akan menentang norma-norma harian. Apabila mereka berjaya dengan apa yang mereka lakukan mereka akan disanjung oleh pengikut-pengikutnya. Yulk (2002) menyokong ciri-ciri pemimpin karismatik yang telah disebutkan oleh Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz dan Mohammed Zohir Ahmad dengan menyebut, pemimpin karismatik mempunyai: (a). Keyakinan yang tinggi dengan disertai kekuatan untuk mempengaruhi berdasarkan nilai dan kepercayaannya, (b). Berkecenderungan untuk mempamerkan tingkahlaku yang dapat dicontohi oleh subordinat, (c). Membentuk matlamat kumpulan dengan cara berkongsi nilai idealisma dan aspirasi serta (d). Berkecenderungan untuk berkomunikasi dan meletakkan sasaran yang tinggi kepada subordinat. Pemimpin yang berkarisma adalah seorang pemimpin yang jujur, amanah, telus dan memiliki ciri-ciri yang terpuji yang lain. (Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz dan Mohammed Zohir Ahmad, 2008).

Mengukuhkan lagi pernyataan berkaitan pemimpin yang berkarisma adalah terdahulu pandangan daripada Bass (1988), kepimpinan karismatik atau pengaruh ideal yang mengamalkan sikap positif atau negatif akan mempengaruhi pekerja. Tingkah laku para pemimpin akan diikuti oleh pekerja kerana mereka merasakan apa yang dilakukan oleh majikan adalah perkara yang baik. Oleh itu, semua risiko akan diletakkan oleh pemimpin dan mempunyai visi dan misi sendiri bagi setiap tujuan yang perlu dilakukan. Ciri-ciri seorang pemimpin berkarisma digunakan sebagai peranan kepada pekerja dengan menunjukkan tingkah laku yang boleh mempengaruhi pekerja untuk mencapai sasaran (Munevver Olcum Cetin, 2015). Tidak dinafikan, gaya pemimpin terkemuka seperti, moral tinggi, boleh dipercayai, dengan integriti, dan

tujuan adalah kepemimpinan yang baik dalam pengurusan kerja. Ia juga boleh mempengaruhi pekerja dari segi pengaruh tingkah laku. Munevver Olcum Cetin menyatakan bahawa pekerja boleh meningkatkan kepercayaan dan berfikir terbuka kepada para pemimpin kerana pemimpin sentiasa melakukan peningkatan prestasi organisasi dan berani mengambil risiko terhadap apa yang sedang dilakukan untuk memastikan prestasi dan tingkah laku pekerja dapat dikekalkan.

Setiap daripada pemimpin bertanggungjawab untuk mengamalkan dan mengaplikasikan kepemimpinan berkesan dengan tujuan untuk memastikan kecemerlangan di tempat kerja tercapai sekaligus memastikan agar matlamat institusi atau organisasi tercapai. Kejayaan di sesebuah institusi adalah bergantung kepada amalan atau gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh seorang pemimpin atau ketua jabatan. Pernyataan ini disokong oleh House (1971) di dalam Shuhaibun (2013), amalan kepemimpinan karismatik yang diamalkan oleh seorang pemimpin di sesebuah institusi berupaya untuk memberi motivasi kepada pekerja ke arah kecemerlangan diri dan institusi. Terdahulu menerusi pernyataan yang dibuat oleh Conger Kanungo (1994) menerusi Teori Atribusi Karisma pula menyatakan bahawa pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan karismatik mempunyai tahap kepekaan yang tinggi terhadap keperluan para pekerjanya serta sentiasa bersedia menanggung risiko demi untuk merealisasikan visi jabatan.

Kesimpulannya, teori kepemimpinan karismatik merupakan teori kepemimpinan yang unggul dan pemimpin yang bercirikan karismatik adalah pemimpin yang berwibawa dan dapat membawa kejayaan dan kecemerlangan untuk institusi atau organisasi yang dipimpin dalam membentuk institusi khususnya institusi pendidikan tinggi agar boleh dinobatkan sebagai institusi yang berkesan dan cemerlang.

Kepimpinan Instruksional. Selain daripada teori-teori kepimpinan yang telah disebutkan oleh pengkaji diatas, teori kepimpinan instruksional juga merupakan satu lagi teori kepimpinan yang boleh dijadikan panduan dalam membentuk pemimpin yang berkesan. Teori kepimpinan instruksional ini agak berbeza kerana apa yang diperlukan di dalam teori ini adalah kebolehan yang perlu ada pada seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu tugas bagi mencapai matlamat organisasi.

Tidak semua pemimpin dapat mengaplikasikan teori kepimpinan instruksional ini dalam organisasi atau institusi yang dipimpin. Jika dilihat dari segi definisi, Blase (1998) telah mendefinisikan kepimpinan instruksional adalah gabungan penyeliaan, pembangunan staf dan perkembangan kurikulum. Manakala Hoy dan Hoy (2003) pula memberikan definisi teori kepimpinan instruksional adalah peranan kritikal seseorang pengetua ialah sebagai pemimpin instruksional walaupun pengetua sendiri tidak bertanggungjawab atas kepimpinan dalam pengajaran secara langsung. Definisi yang disebutkan diatas adalah dalam konteks di sekolah.

Dalam konteks institusi pendidikan tinggi pula, teori kepimpinan instruksional boleh didefinisikan sebagai peranan kritikal seorang pemimpin ialah pemimpin instruksional walaupun pemimpin tersebut tidak bertanggungjawab atas kepimpinan secara langsung. Maka kepimpinan instruksional bermakna pemimpin haruslah membina satu iklim di mana pensyarah-pensyarah secara spontan mengamalkan kepimpinan instruksional sendiri (Hoy & Hoy, 2003).

Bagi mencapai matlamat ini, pihak pemimpin mestilah boleh berkomunikasi dengan jelas kepada pensyarah-pensyarah dan subordinat di bawahnya tentang visi pengajaran yang gemilang dan perkembangan profesional yang berterusan. Maka justeru itu, matlamat ini mesti ditafsirkan dalam pelbagai tindakan.

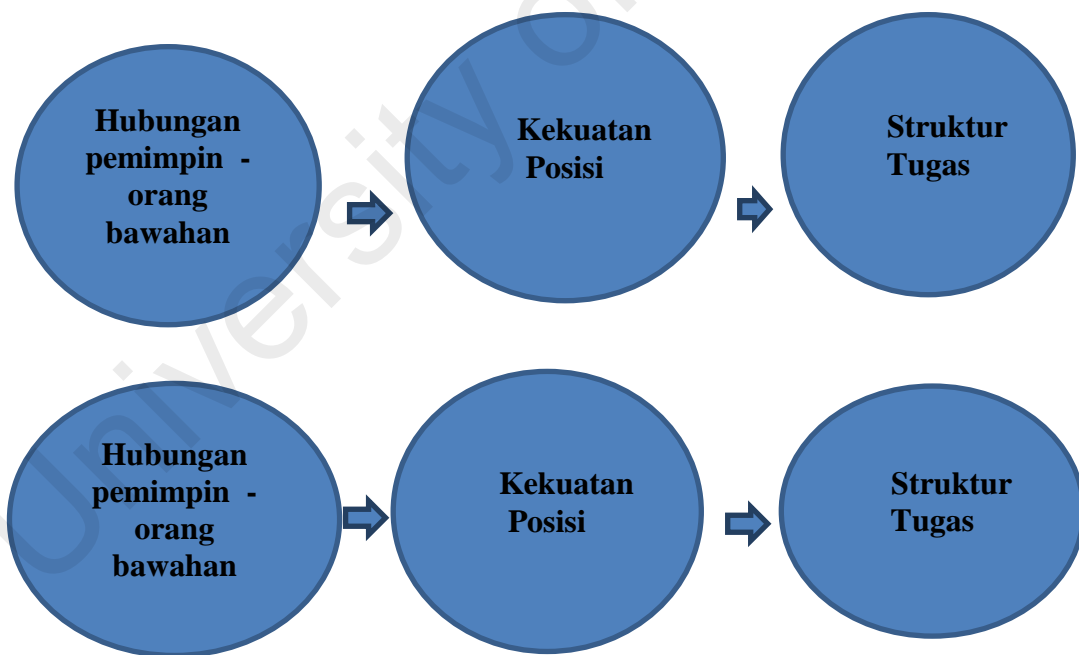
Pada kebiasaannya, teori kepimpinan instruksional ini banyak dirujuk kepada sekolah. Namun, teori kepimpinan ini juga boleh diaplikasikan di institusi pendidikan tinggi. Seorang pemimpin instruksional mestilah memastikan persekitaran pekerjaan dan pembelajaran yang teratur, serius dan mestilah fokus kepada matlamat akademik yang tinggi tetapi realistik dan boleh dicapai. Seorang pemimpin instruksional juga haruslah menjalankan aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan pembangunan dan perkembangan staf yang boleh meningkatkan pencapaian mereka, memberi motivasi dan membina semangat bagi tujuan peningkatan. Seterusnya, pensyarah-pensyarah haruslah mengamalkan pengajaran yang gemilang kerana hanya pensyarah sahaja yang boleh berubah dan mahu berubah. Antara yang lain ialah, pihak pemimpin mestilah mengambil kesempatan untuk mengakui dan meraikan pencapaian subordinat yang gemilang. Seterusnya, pihak pemimpin sendiri merupakan pemimpin yang intelektual dan sedar tentang perkembangan terkini yang berlaku di dalam institusi terbabit.

Sebagai kesimpulannya, walaupun teori kepimpinan instruksional ini banyak diperkatakan di institusi pendidikan seperti di sekolah namun, ianya juga sesuai diaplikasikan di institusi pendidikan tinggi dan organisasi. Apa yang perlu cuma pemimpin mestilah mempunyai kebolehan untuk mempengaruhi subordinat agar dapat melaksanakan tugas bagi mencapai matlamat organisasi atau institusi. Namun, untuk mempunyai kebolehan tersebut, tidak semua pemimpin mempunyai kebolehan ini jika tidak disertai dengan teknik-teknik dan panduan yang betul dalam mengamalkan teori kepimpinan instruksional ini.

Model Kepimpinan Sedia Ada

Kajian-kajian mengenai model kepimpinan telah banyak dijalankan sejak dari dahulu. Model kepimpinan Fiedler (1967) merupakan antara model kepimpinan terawal misalnya juga disebut sebagai model kontigensi. Model ini merupakan model yang beranggapan bahawa sumbangan pemimpin terhadap keberkesanan pekerja adalah bergantung kepada cara atau gaya kepemimpinan (leadership style) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya.

Menurut Fiedler, terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan faktor-faktor ini mempengaruhi keberkesanan pemimpin. Faktor-faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*). Model Fiedler ditunjukkan menerusi Rajah 2.1.



Rajah 2.1 Model kontigensi Fiedler. Sumber: Adaptasi daripada Fiedler (1967)

Hubungan antara seorang pemimpin dan orang bawahan menjelaskan sejauh mana pemimpin itu boleh dipercayai dan digemari oleh orang bawahan serta

kesanggupan staf bawahan tersebut untuk mengikut petunjuk pemimpin. Struktur tugas pula menjelaskan sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas serta sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang terperinci beserta prosedur yang tepat.

Manakala kekuatan posisi menerusi model ini pula menggambarkan sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin kerana posisinya diterapkan dalam organisasi untuk diberitahu betapa pentingnya nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sejauh mana seorang pemimpin (misalnya) menggunakan kuasa yang dimiliki dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat.

Model Kepimpinan Situasional Hersey-Blanchard. Satu lagi model yang menjadi panduan bagi pengkaji dalam kepimpinan adalah model kepimpinan situasional Hersey- Blanchard (1977). Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri peribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan serta cuba untuk mengukur atau memperincikan ciri-ciri peribadi ini, dan membantu pemimpin dengan panduan perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat keperibadian dan situasional.

Dengan kata lain, pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan pengurusan yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahawa setiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeza-beza sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku

kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif hingga laissez-faire. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan ketersediaan pengikut. Sedangkan ketersediaan dalam konteks ini adalah merujuk kepada dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Namun, pendekatan situasional dari Hersey dan Blanchard ini menurut Kreitner dan Kinicki (2005) tidak disokong kukuh oleh penelitian ilmiah, dan hasil penelitian mengenai kepemimpinan situasional ini dinyatakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) dalam berbagai penelitian sehingga pendekatan ini tidaklah tepat dan sebaiknya hanya digunakan dengan catatan-catatan khusus.

Model Kepemimpinan Jalur Tujuan (Path Goal). Model kepemimpinan jalur tujuan (path goal) telah diperkenalkan pada tahun 1971 dimana dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopularkan oleh Robert House yang berusaha untuk meningkatkan kepemimpinan keberkesanan dalam berbagai situasi. Teori ini dianggap sebagai path-goal kerana memfokuskan bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, pengembangan diri serta jalur yang diperlukan untuk mencapai tujuan (Ivancevich, 2007:205)

Menurut Path-Goal Theory, dua variabel situasi yang sangat menentukan keberkesanan pemimpin adalah ciri-ciri peribadi staf bawahan dan lingkungan dalaman organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik peribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

Hasil perbincangan mengenai model-model kepimpinan dalam pendidikan jelas menggambarkan kepentingan model-model ini dalam sistem pendidikan di dalam mahupun luar negara. Model-model kepimpinan ini dibangunkan bertujuan untuk meningkatkan kualiti seorang pemimpin dalam mentadbir serta meningkatkan kualiti dalam sistem pendidikan.

Kajian Lampau Kepimpinan Berkesan

Bukan menjadi satu perkara yang mudah untuk menentukan ciri-ciri kepimpinan yang terbaik dan berkesan. Di Malaysia khususnya, kebanyakan kajian kepimpinan adalah lebih banyak kepada kepimpinan di sekolah berbanding di institusi pengajian tinggi. Kepimpinan merupakan satu bidang yang amat luas dan amat menarik bagi pakar kepimpinan untuk membuat penyelidikan dan kajian namun ianya merupakan satu isu yang amat susah untuk difahami.

Perbincangan

Sorotan kajian yang akan dibincangkan oleh pengkaji dalam bab 2 ini adalah lebih menumpukan kepada kajian yang berkaitan dengan ciri-ciri kepimpinan berkesan yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin di institusi pengajian tinggi. Kajian-kajian lepas yang dibincangkan adalah menyentuh kajian-kajian di dalam dan juga di luar negara. Justeru itu, pengkaji-pengkaji telah membuat pelbagai kajian terhadap pemimpin dan ketua bagaimana untuk mengenalpasti ciri-ciri pemimpin yang terbaik dan berkesan.

Peringkat analisis keperluan. Peringkat analisis keperluan ini membincangkan mengenai kepentingan memiliki ciri-ciri kepimpinan berkesan serta

ciri-ciri kepemimpinan berkesan yang sewajarnya dimiliki oleh pemimpin ke arah kepemimpinan berkesan khususnya di institusi yang dipimpin.

Perbincangan terperinci diterangkan seperti di bawah:

Kepentingan kepemimpinan berkesan. Kepentingan memiliki ciri kepemimpinan berkesan bagi mencemerlangkan institusi pendidikan tidak dapat disangkal. Institusi yang ditadbir pemimpin yang bercirikan kepemimpinan berkesan dapat melonjakkan institusi yang terbabit menjadi institusi cemerlang.

Tidak banyak perbezaan situasi kepemimpinan berkesan di institusi pengajian tinggi dan di sekolah. Kepentingan mengamalkan kepemimpinan berkesan oleh pemimpin dan mendidik warga institusi pengajian tinggi dan warga sekolah menerusi tingkah laku yang cemerlang dan menjalankan tanggungjawab mereka terhadap kecemerlangan institusi. Pernyataan ini disokong oleh Sizer dan Sizer (2014) bahawa adalah satu keutamaan bagi pemimpin untuk mendidik warga sekolah melalui tingkah laku mereka yang cemerlang dalam menjalankan tugas rutin mereka terhadap kurikulum, pembuatan keputusan dan birokrasi. Selanjutnya Aric Hall (2007) menyatakan, pemimpin mestilah mampu untuk berubah dan cara kepimpinannya mestilah berlandaskan kepada situasi tertentu untuk menjadi lebih efektif, fokus kepada memberi sokongan kepada pengikut dengan tujuan supaya pemimpin dipercayai dan dihormati. Dapatan kajian terbukti selari dengan dapatan Lapierre (2009) yang menyatakan amalan kepemimpinan yang digunapakai oleh seseorang pemimpin akan mempengaruhi persekitaran di tempat kerja apabila pemimpin benar-benar menunjukkan kepemimpinan yang efektif demi untuk menggerakkan kakitangannya ke arah yang dimahukan. Malah Hardjana (2006) turut mengatakan amalan kepemimpinan seseorang pemimpin adalah salah satu aspek yang akan mempengaruhi mutu dan suasana kerja di dalam organisasi.

Menurut Durie dan Beshir(2016), kepemimpinan berkesan merupakan pusat kejayaan sesebuah organisasi. Pemimpin dalam bidang pendidikan semestinya lebih kompeten dan lebih berkesan dalam memastikan kakitangan bawahan lebih berpuas hati dengan kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin. Seterusnya George (2017), bersetuju dengan Durie dan Beshir menerusi artikelnya menyebut bahawa kepemimpinan berkesan akan dapat dicapai jika pemimpin serta kakitangan bawahan mengamalkan lima kemahiran yang penting seperti yang dinyatakan di bawah:

- i) *Melibatkan orang lain dalam makna berkongsi*: Para pemimpin harus belajar untuk memberi inspirasi kepada para pekerja mereka agar tidak mengikutinya secara membuta tuli tanpa usul periksa, tetapi kerana mereka dapat melihat visi yang jelas di hadapan mereka yang bergema dengan nilai dan keyakinan teras yang ada pada mereka.
- ii) *Menawarkan suara yang berbeza dan menarik*: Pemimpin yang memaksa dapat mencari cara baru untuk mendapatkan “message” mereka secara efektif dengan cara yang melekat. Seorang pemimpin yang baik sentiasa mengadakan pertemuan dengan pekerja untuk mendengar suara dan pendapat mereka tentang masalah dalam institusi untuk mencari penyelesaian terbaik bagi sesebuah institusi.
- iii) *Integriti*: Pemimpin juga perlu tahu ahli pasukan atau pekerja mereka di jabatannya. Penting untuk mengetahui watak dan kekuatan mereka. Pemimpin yang mematuhi arahan pemimpin atasan yang tidak sepatutnya selagi ia berguna untuk pekerja tetap dipatuhi.
- iv) *Kebolehbagaian*: Keupayaan untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan kesulitan dengan daya tahan adalah kunci bagi mana-mana pemimpin. Dengan

melaksanakan satu-pendekatan-semua kepada pekerja mereka, keadaan dan situasi yang tidak dijangka akan gagal.

- v) *Kesedaran diri*: Pemimpin mempunyai kesedaran diri mempunyai keupayaan untuk menilai pekerja mereka. Para pemimpin berusaha untuk memperbaiki kelemahan yang dikenal pasti di kalangan pekerja. Di samping itu, para pemimpin juga perlu mencari alternatif untuk mengubah sikap negatif dalam pekerja.

Disokong oleh Smriti Chand (2017), kepimpinan adalah penting untuk semua sektor seperti badan kerajaan, institusi pendidikan, organisasi dan juga memainkan peranan dalam pelbagai kumpulan yang ditubuhkan. Ia juga mempunyai faktor penting dalam kumpulan penubuhan kerana ia memainkan peranan supaya setiap penggantian dapat berjaya. Oleh itu, ia boleh menjadi realiti yang berpotensi. Kepentingan kepimpinan dihurai secara lebih lanjut seperti di bawah:

- 1) *Membuat keputusan*: Kepimpinan adalah apabila kita mahu membuat keputusan kerana di setiap organisasi akan ada orang yang akan memutuskan sesuatu. Pernyataan ini disokong oleh Intan Maizura Abdul Rashid et al. (2016), di mana keputusan itu perlu dilakukan dengan baik kerana sangat penting untuk merancang strategi dan ia juga merupakan sebahagian daripada kejayaan. Di samping itu, membuat keputusan juga salah satu faktor kejayaan untuk masalah atau perancangan kerana memerlukan pengurusan yang cekap untuk membuat keputusan (Sara Conde Vélez et al., 2017).
- 2) *Membentuk budaya organisasi*: Budaya organisasi ditakrifkan oleh bagaimana orang di dalam organisasi berinteraksi antara satu sama lain (Jim Whitehurst, 2016). Selain itu, D. D. Warrick (2017) menyatakan

bahawa budaya organisasi juga menjadi faktor penting dari setiap pemimpin kerana ia akan mengubah budaya organisasi yang lebih baik. Kelebihan budaya organisasi dalam kerja telah digambarkan sebagai kepimpinan organisasi yang lebih mahir, dikagumi dan lebih baik dan memenuhi semua pelanggan. Di samping itu, ia dapat meningkatkan prestasi dalam kerja berpasukan, kerjasama dan penglibatan adalah norma. Ia juga memberi penekanan kepada peningkatan berterusan dan pengetahuan dan amalan terkini. (D. D. Warrick, 2017).

- 3) *Kreativiti*: Kreativiti adalah satu perkara yang perlu bagi setiap pemimpin untuk membantu membentuk gagasan-gagasan cemerlang. Kreativiti harus disediakan untuk setiap pemimpin agar kemampuan mereka untuk membina idea yang baik untuk mengubah organisasi mereka ke arah yang lebih baik. Pemimpin kreatif sentiasa berfikiran terbuka dan perlu menggalakkan diri mereka untuk mencipta idea baru. Selain itu, kreatif dipengaruhi oleh seorang pemimpin, penampilan, gaya perbualan dan sebagainya. Kenyataan ini disokong oleh Hülya Gündüz Çekmecelioğlu & Gönül Kaya Özbağ, (2016), merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang merupakan titik penting dalam mewujudkan idea dengan membolehkan pekerja intelek.

Ciri-ciri kepimpinan berkesan. Dalam membina kecemerlangan sesebuah institusi, pemimpin sewajarnya mengetahui dengan lebih mendalam cabaran yang perlu ditangani, mestilah mempunyai fokus yang jelas mengenai hasil dan prestasi yang ingin dicapai dan mengamalkan budaya yang cemerlang secara berterusan (Portal Pendidikan utusan, 2010). Lee dan Chuang (2009) berpendapat, pemimpin yang

cemerlang bukan sahaja mencetuskan potensi sub-ordinat untuk meningkatkan kecekapan tetapi juga pemimpin yang cemerlang perlu mempunyai kelayakan di dalam proses untuk mencapai matlamat organisasi yang ditetapkan.

Farrell (2011) menegaskan bahawa pemimpin yang berkesan dan bagus adalah pemimpin yang tahu di mana arah tujuan serta matlamat mereka dan mempunyai semangat misi. Mereka juga akan memimpin orang lain serta perlu mengetahui di mana mereka perlu berdiri. Murphy (2002) menjelaskan kunci kepada penyelesaian serta pencapaian matlamat yang ingin dicapai adalah pemimpin yang mampu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan serta mempunyai kuasa untuk membina alternatif platform. Oleh sebab itu, kekuatan dalam kepimpinan lebih-lebih lagi kepimpinan berkesan adalah seorang pemimpin perlu bertolak ansur, mempunyai pemikiran yang kreatif serta mempunyai interpersonal komunikasi yang baik.

Seterusnya kepimpinan berkesan juga boleh dicapai menerusi komunikasi. Komunikasi adalah satu aspek yang sangat penting dalam kehidupan seharian lebih-lebih lagi kepada seorang pemimpin. Komunikasi dan bagaimana dengan berkesan dia boleh menyampaikan mesej beliau kepada pendengar atau dengan lebih tepat seorang yang merendah diri dalam berkomunikasi. Komunikasi juga merupakan bagaimana pendengar berkomunikasi menerima sesebuah mesej. Dalam berkomunikasi semestinya wujud sedikit atau tidak ada salah faham, salah tafsir atau juga kekeliruan, tanpa kekeliruan, salah faham serta salah penafsiran, komunikasi itu tidak berjaya (Wilhelm, 2011). Menurut Green (2012), Pemimpin-pemimpin yang terbaik adalah jujur dan boleh dipercayai. Faktor utama kejayaan seorang pemimpin adalah pemimpin tersebut berupaya memujuk orang lain di mana individu tersebut tidak mempunyai kuasa untuk bekerjasama dalam mengejar misi yang sama. Menurut Green lagi, jika seseorang pemimpin bercirikan amanah jujur, maka pemimpin tersebut tidak

menyalahgunakan kuasa yang ada tetapi sebaliknya mereka akan bergantung kepada ciri yang dimiliki untuk memimpin.

Menurut Hari (2000) kepemimpinan berkembang melalui Enakmen kepemimpinan. Perbezaan di antara membangunkan pemimpin dan membentuk kepemimpinan ini amat penting untuk dibahaskan khususnya di zaman sekarang yang rata-rata didiami oleh seorang pemimpin. Pembangunan pemimpin memberi tumpuan kepada membangunkan pemimpin-pemimpin individu manakala pembangunan kepemimpinan adalah tumpuan individu berbilang, seperti pengikut, kalangan rakan sebaya, organisasi. Susulan daripada itu, Sternberg (2008) menyatakan bahawa untuk menjadi pemimpin yang berjaya, tidak terdapat ciri tertentu yang perlu dimiliki untuk seseorang individu tetapi ia adalah berdasarkan kreativiti, pemikiran yang baik dan kebijaksanaan pemimpin apabila mereka menyampaikan idea-idea mereka. Selain itu, untuk menjadikan idea-idea yang bekerja dan boleh mempengaruhi orang lain tentang nilai idea-idea, seorang pemimpin yang baik dan berkesan memerlukan kemahiran kreatif dan mesti berupaya untuk datang dengan idea-idea, kemahiran akademik dan kemahiran praktikal untuk menarik pengikut. Pelbagai kemahiran seperti kreativiti, kecerdasan dan kebijaksanaan yang terlibat dalam pembangunan kepemimpinan.

Oleh yang demikian Hari et al., (2014); Hari, (2000); Sternberg, (2008) menyimpulkan bahawa untuk menjadi pemimpin yang berkesan, kemahiran asas seperti pemikiran yang bijak, kreatif dan kebijaksanaan diperlukan untuk mengetuai sesebuah kumpulan atau organisasi. Pengukuran kepemimpinan yang baik dapat dilihat apabila para pengikut atau jika individu menjadi peneraju di kalangan rakan, mereka akan beriman kepadanya dan ikut arahan apa yang mereka akan diberi.

Manakala menurut Chen (2016), ciri-ciri seorang pemimpin akan memberi motivasi yang penting kepada individu dan mewujudkan positiviti identiti pemimpin

untuk memimpin melalui proses pembinaan konsep sendiri berbangsa kepimpinan. Ini disokong oleh kajian sebelumnya oleh Lim Leung dan Bozionelos (2004) menyatakan bahawa pemimpin yang berkesan antara individu telah *encircle* dengan getaran positif cermat dan *agreeableness* dan getaran negatif daripada neuroticism. Model lima faktor atau "lima" personaliti; neuroticism, ukuran ekstrasversi, keterbukaan, *agreeableness*, kestabilan emosi akan melambangkan taksonomi yang ciri-ciri manusia untuk menjadi pemimpin yang berkesan. Kajian menunjukkan, tahap tinggi neuroticism, ukuran ekstrasversi, keterbukaan, *agreeableness* dan kestabilan emosi adalah merupakan ciri-ciri seorang pemimpin yang baik.

Selain itu, berdasarkan kajian Chen (2016), narcissism dan merendah diri adalah sifat-sifat yang kuat untuk mendorong pemimpin untuk memimpin. Disusuli dengan kajian yang dijalankan oleh Kiarie, Maru dan Cheruiyot (2017), personaliti dan ciri-ciri dalam lahir pemimpin boleh dilihat dari sedikit. Sebagai contoh, secara sukarela untuk membantu antara satu sama lain, bersedia dan sanggup memaafkan individu lain, benar-benar mempunyai sifat prihatin, Seorang individu yang jujur, memberi inspirasi, bersifat dengan sifat kompeten, mempunyai matlamat dan juga bijaksana. Pemimpin mestilah seseorang yang boleh membuatkan para pengikut mendengar serta patuh kepada perintahnya.

Oleh itu, individu yang mempunyai kekuatan kehendaki dan membantu akan lebih cenderung untuk mengetuai satu pasukan dan meningkatkan kepuasan kerja di kalangan para pengikut (Kiarie et al., 2017). Sebagai contoh, seorang pensyarah yang berguna dan pandai bergaul adalah lebih digemari dan diilhamkan oleh pelajar-pelajar. Pemimpin yang *extravert* bertukar menjadi ceria, pandai dalam percakapan serta komunikasi, pandai bergaul dan cenderung untuk mempunyai komunikasi yang baik berbanding dengan yang introvert. Oleh yang demikian, menurut Kiarie et al. (2017)

juga, seseorang yang lebih baik dalam pekerjaan yang mereka lakukan mempunyai hubungan baik dengan pemimpin mereka. Contohnya, kepuasan daripada pemimpin-pemimpin atau lebih tepat dengan bahagian atasan pengurusan pentadbiran institusi akan memberi kesan langsung kepada kakitangan bawahan. Ini adalah kerana lebih ramai kakitangan bawahan yang berpuas hati dan gembira dengan tugas yang diberikan kepada mereka serta lebih banyak mereka akan menolak untuk mencapai matlamat (Kiarie et al., 2017). Menerusi keberkesanan kepimpinan, kepimpinan transformasi, kepimpinan evolusi serta kepentingan kriteria kepimpinan dapat dijelaskan untuk tujuan mengkaji sifat-sifat kepimpinan (Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, & McCord, 2015).

Pemimpin yang produktif adalah pemimpin sentiasa mengambil berat mengenai hal serta masalah kakitangan bawahan. Pemimpin yang berkesan mempunyai sensitiviti yang kuat terhadap kakitangan bawahan. Pemimpin ini diiktiraf kerana kemurahan hati dalam berkongsi tenaga dan masa, kepakaran dan memberikan sokongan peribadi kepada pengikutnya. Menurut Doers, (1986), pemimpin mesti mempunyai keupayaan untuk menyatakan kebimbangan mereka kepada para pengikut. Keupayaan ini dapat menyumbang menjadi pemimpin yang berkesan. Membantu individu lain untuk mengetahui keperluan sebenar mereka adalah satu perbuatan komunikasi yang menjadi asas kepada kepimpinan yang berkesan. Komunikasi yang baik mempromosikan hubungan amanah.

Kepimpinan yang kuat tidak boleh berlaku jika pengikut berpendapat pemimpin mereka tidak mengambil berat serta tidak memperdulikan kakitangan bawahan yang lain. Para pemimpin harus menunjukkan tingkah laku yang baik untuk memperbaiki organisasi. Kepimpinan nampaknya menjadi bahagian pertama dalam meningkatkan keberkesanan organisasi. Pemimpin mungkin mempengaruhi hasil

kakitangan bawahan jika mereka memberi tumpuan kepada pengaruh, pengajaran, dan hubungan atau hubungan mereka dengan pengikutnya (C. Day, Gu, & Sammons, 2016). Mengakui para pengikut, bersahabat, bertanya soalan dan meminjamkan telinga untuk mendengar apa yang dikehendaki pengikutnya akan menyumbang kepada kepimpinan yang berkesan.

Walau bagaimanapun, menurut Braun, Nazlic, Pawlowska, Peus, dan Frey, (2009), untuk mengukuhkan kepimpinan dan kerja berpasukan jabatan, program "kerjasama budaya" menawarkan para peserta menganalisis kepimpinan dan proses kerja berpasukan. Misi analisis ini adalah untuk mengenal pasti kekuatan dan potensi khusus untuk peningkatan dalam jabatan. Seorang pemimpin yang mengambil berat ingin memperbaiki pengurusan kerja pengikut mereka. Ini kerana, pengurusan kerja peningkatan dan persekitaran kerja yang baik yang dihasilkan oleh para pemimpin akan meningkatkan hasil hasil kerja.

Pemimpin yang mempunyai kelebihan dari segi intelektual atau pemimpin yang bijak adalah pemimpin yang boleh dikategorikan sebagai pemimpin berkesan. Menurut Wadhawan dan Pandit (2017), pemimpin yang bijak adalah pemimpin yang mempunyai kuasa dan dapat menangani institusi dalam pelbagai aspek. Pemimpin yang berpengetahuan, dipercayai, atau berani biasanya mudah mempengaruhi pengikut. Kajian telah menunjukkan bahawa kata-kata dari seorang pemimpin yang bijaksana boleh mempengaruhi atau menggalakkan kakitangan bawahan untuk mematuhi arahan serta sekaligus menghormati serta mengikuti pemimpin tersebut. Pemimpin yang dikategorikan sebagai pemimpin yang bijak mempunyai keupayaan yang lebih besar untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain jika mereka lebih ekspresif.

Selain itu, menurut Nonaka dan Takeuchi (2011), pemimpin bijak akan sentiasa membuat penilaian serta keputusan yang cepat dan cekap dalam keadaan yang memerlukan tindakan segera. Oleh yang demikian pemimpin yang bijak adalah merupakan suatu keharusan dalam sesebuah institusi pendidikan yang rata-rata didiami dan ditadbir seorang pemimpin. Pemimpin yang bijaksana lebih mempunyai idea yang bernas, tindak balas yang cekap dan tepat serta hasil daripada tindakan itu mereka dapat menangkap perhatian dan inspirasi individu atau kakitangan bawahan. Kemahiran komunikasi yang baik dari seorang pemimpin yang bijak akan membolehkan pemimpin menjadi inspirasi dan memotivasi pengikutnya. Walau bagaimanapun, dengan kuasa seperti ini tidak bermakna pemimpin mempunyai kuasa yang tidak terhingga dan boleh memanfaatkan para pengikut dengan cara yang mementingkan diri sendiri (Wadhawan & Pandit, 2017). Pemimpin yang bijak semestinya menggunakan kuasa sebagai alat untuk mempengaruhi pengikut untuk mendapatkan visi atau tujuan organisasi. Oleh itu, pemimpin yang bijak serta berpengetahuan boleh meningkatkan kejayaan dalam kumpulan terkemuka.

Pemimpin yang baik akan menyelesaikan masalah ini tetapi pemimpin cemerlang menyelesaikan masalah semasa dan memastikan kejadian yang sama tidak akan berlaku pada masa akan datang. Tambahan pula, menurut Pusat Statistik dan Penilaian Pusat (2012), seorang pemimpin yang bijak memastikan persekitaran yang menyokong dan mengatur kepada pemimpin. Pemimpin pintar memberikan persekitaran masa depan yang baik kepada para pengikut untuk memastikan kesilapan sebelumnya tidak berlaku lagi. Selain itu, pemimpin yang bijak mencari masalah akar untuk memberikan penyelesaian yang terbaik untuk masalah itu. Pemimpin yang bijak ditentukan kerana mereka mempunyai visi dan misi dalam hidup mereka, mereka akan menemui pakar untuk membincangkan masalah yang akan datang dan keluar dengan

idea pantas dan bijak untuk menyelesaikan masalah ini. Ini kerana mereka tidak mahu masalah yang sama mengganggu mereka pada masa akan datang. Oleh itu, pemimpin mestilah bijak untuk menjadi produktif dan berkesan.

Memastikan kecemerlangan organisasi atau sesebuah institusi sudah semestinya di tadbir oleh pemimpin yang mempunyai wawasan. Pemimpin yang berwawasan adalah pemimpin yang dihormati oleh kakitangan bawahan lantaran pemimpin yang bersikap dengan ciri kepimpinan ini pasti boleh membawa kecemerlangan kepada institusi pendidikan. Pemimpin yang berkesan adalah seseorang yang dapat meramal masa depan sekaligus memastikan ramalan tersebut bukan sekadar ramalan kosong sebaliknya ramalan seorang pemimpin yang berwawasan membuktikan hasil yang cemerlang. Matlamat pemimpin yang berwawasan adalah memastikan apa yang di rancang disertai dengan natijah kecemerlangan untuk institusi yang ditadbir. Seorang ahli falsafah cina pernah berkata "Pemimpin adalah yang terbaik apabila orang jarang mengetahui bahawa mereka wujud, tidak begitu baik apabila orang mematuhi dan memuji mereka. Gagal menghormati orang, mereka gagal menghormati seseorang individu. Tetapi pemimpin-pemimpin yang baik adalah sedikit dari segi percakapan, apabila bekerja pasti mereka cuba untuk melaksanakan tugas dengan sempurna dan sebaik mungkin, matlamat pemimpin yang berwawasan akan sentiasa cuba untuk dilaksanakan. Sikap yang dimiliki oleh pemimpin yang berwawasan akan menjadi bualan kakitangan bawahan dan kakitangan bawahan akan berkata "Seorang pemimpin yang berwawasan adalah imaginatif tetapi mereka juga seorang komunikator yang baik dalam imaginasi mereka.

Menurut Doers (1986), kepimpinan bermula dengan mencipta matlamat, gambaran atau gambaran bagaimana organisasi akan hadir pada masa akan datang.

Oleh itu, ini membuktikan kepimpinan yang berkesan pastinya mempunyai sifat berwawasan. Visi bahawa pemimpin membangunkan diri mereka sendiri memberi mereka keyakinan, harga diri dan memotivasi mereka dalam pekerjaan mereka dan menyebabkan peningkatan dalam pasukan atau organisasi. Selain itu, pemimpin yang mempunyai penglihatan yang jelas adalah pemikir berdisiplin dan mereka pasti percaya kepercayaan mereka. Seorang pemimpin yang berwawasan perlu mewujudkan hubungan yang baik dan memperoleh kepercayaan para pengikut untuk memenuhi matlamat mereka (Wadhawan & Pandit, 2017). Oleh itu, apabila individu bersetuju dengan idea itu, mereka akan memberikan semua sokongan dan kerjasama untuk mencapai visi tersebut.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mendorong pekerja untuk meningkatkan prestasi mereka dengan cara terbaik. Menurut Soegiri (2004) menyatakan bahawa motivasi kepada pekerja dapat meningkatkan semangat pekerja dalam melaksanakan tugas mereka. Oleh itu B. Ida Ayu (2016) menyatakan bahawa, dengan memotivasi para pekerja akan meningkatkan semangat dan hasil yang optimum. Kemudian semangat yang diberikan oleh pemimpin akan membentuk kerja yang baik dan pekerja tidak langsung mencapai tujuan. Oleh itu, penyelidik sangat yakin bahawa dorongan yang baik adalah sifat yang harus menjadi contoh kepada semua organisasi yang bekerja dalam kumpulan itu.

Pemimpin yang mempunyai matlamat adalah pemimpin yang berkesan. Menurut Pusat Statistik dan Penilaian Pusat (2012) pemimpin mesti menetapkan cita-cita dan mempunyai harapan yang luar biasa. Pemimpin cemerlang tahu apa yang mereka mahu dan mereka belajar dari insiden sebelumnya namun mereka membetulkan tindakan mereka pada masa akan datang untuk mendapatkan visi

mereka. Matlamat yang sukar dan menuntut yang ditugaskan para pemimpin dan organisasi menunjukkan pemimpin itu mempunyai matlamat yang jelas.

Menurut C. Day et al, (2016), pemimpin yang mempunyai tujuan membuat perbedaan bagi pencapaian pengikutnya. Matlamat yang lebih jelas meningkatkan hasil keputusan. Ini kerana, untuk mempunyai matlamat yang baik, bijak dan jelas, strategi yang dirancang dan teratur perlu dibangunkan untuk mencapai hasil yang terbaik. Di samping itu, mewujudkan matlamat juga boleh mengelakkan konflik berganda dalam kerja pasukan dan dapat menarik perhatian dan tumpuan untuk mendapatkan matlamat.

Seterusnya Tom Peter (2013), menyuarakan pandangan beliau menerusi ciri pemimpin berkesan jelas mengenai matlamat organisasi atau institusi. Seorang pekerja atau pemimpin haruslah sama-sama bekerjasama dalam menjalankan tugas masing-masing untuk mencapai matlamat organisasi atau institusi. Matlamat organisasi menjadi tanda aras dan pemangkin untuk ahli organisasi berusaha untuk matlamat organisasi. Pemimpin sebagai inspirasi atau peranan kepada pekerja untuk mempunyai kepimpinan keberkesanan untuk aplikasi dalam kehidupan dan semasa kerja seperti disiplin, inisiatif, motivasi dan kejujuran.

Dikukuhkan dengan pandangan daripada Nonaka (2000), pemimpin yang berpengetahuan dilihat dari Sosialisasi, Eksternalisasi, Gabungan, dan Internalisasi empat fasa. Oleh itu ia akan membawa aset pengetahuan baru kepada para pemimpin yang dapat memberi contoh kepada pengikut mereka. Sementara itu, proses penciptaan pengetahuan haruslah berterusan kepada individu dan organisasi untuk mengembangkan konteks pengetahuan baru (Von Krogh et al., 2012).

Jelas kepada dunia pendidikan yang ditadbir oleh seorang pemimpin, ciri-ciri kepimpinan berkesan sewajarnya di parktikkan atau diamalkan oleh setiap pemimpin.

Panduan semestinya ada dalam membimbing seorang individu yang bergelar pemimpin agar dapat mencapai diri mereka menjadi pemimpin berkesan.

Peringkat Reka Bentuk model.

Kesepakatan pakar mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan. Pemimpin di bawah institusi tinggi Majlis Amanah Rakyat perlu memimpin kakitangan di bawah IPT Mara dengan tindakan yang melambangkan ciri-ciri amalan kepimpinan seperti berkarisma, inspirasi motivasi, mempunyai ciri stimulasi intelektual dan perhatian individu dalam memastikan perubahan yang positif terhadap institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat (Abd Rahim & Daud, 2014). Sonia dan Catherine (2009) menegaskan bahawa pemimpin bertanggungjawab untuk melibatkan diri dalam kumpulan kerja yang ditubuhkan oleh pemimpin atau ketua dalam membincangkan tugas ke atas institusi pendidikan

Kajian terdahulu yang dijalankan oleh Eddy (2013) menunjukkan bahawa hanya pemimpin yang kompeten sahaja yang dapat mencapai hasil yang memuaskan melalui kepimpinan. Ini jelas membuktikan ciri-ciri kepimpinan berkesan amat dititikberatkan dalam menjamin kecemerlangan institusi khususnya pendidikan. Seterusnya bagi Alexandra (2011), syarat paling utama bagi kejayaan pemimpin dan organisasi adalah mempunyai pemimpin yang bersikap kompeten.

Western (2008) berpandangan bahawa antara sifat-sifat yang semestinya dimiliki oleh seorang pemimpin yang berkesan adalah berwawasan dan mempunyai rancangan untuk kebaikan organisasi, mempunyai keazaman yang kuat serta berkarisma. Swanson dan Holton (2009) juga berpendapat bahawa pemimpin yang boleh mewujudkan motivasi yang pelbagai contohnya ganjaran dan penghargaan boleh memberi semangat bekerja yang lebih tinggi kepada kakitangan dan sekaligus pekerja berasa dihargai. Manakala bagi Frost dan Walker (2007) pula menyatakan pemimpin

yang bagus boleh juga memotivasikan pekerja bawahan dengan pelbagai cara lain yang pelbagai.

Manakala kajian yang membincangkan kepimpinan dari aspek keperibadian pemimpin seperti kajian yang dijalankan oleh Rafik (2012), Nayal (2007) dan Ezad (2012) mendapati etika kepimpinan dan keperibadian pemimpin dilihat penting dalam membentuk pimpinan dan institusi di bawah naungannya. Ciri-ciri atau amalan kepimpinan berkesan perlu dipraktikkan oleh setiap pemimpin khususnya pemimpin di institusi pendidikan bagi menjamin kecemerlangan institusi dan membentuk pemimpin sebagai pemimpin berkesan. Justeru kajian-kajian lepas yang dijalankan oleh pengkaji terdahulu seperti kajian daripada Kantabutra (2010); Nuemann dan Neumann (1999) dan Spendlove (2007) bersepakat menjelaskan ciri-ciri kepimpinan yang berkualiti seperti mempunyai visi, memberi tumpuan dalam menjalankan tugas, berkomunikasi, bermotivasi, berkredibiliti dan berkemahiran apabila menjalankan sesuatu urusan. Zuraidah, Zahir dan Nuwairi (2012) menyuarakan pendapat mereka bahawa pemimpin diberi kepercayaan serta kekuasaan untuk melaksanakan tanggungjawab yang diberikan. Justeru, pemimpin yang mempunyai fikiran yang hebat, berpandangan jauh, berani melakukan perubahan, mempunyai nilai hidup yang bagus, berjiwa besar sebagai pemimpin semestinya akan berjaya membentuk sebuah yang serta tamadun yang hebat (Najib, 2009 dalam Khairil, 2009). Pandangan daripada Roy (2012) juga menemui bahawa pemimpin yang berkesan mestilah mampu untuk membentuk diri mempunyai rasa percaya, boleh memotivasi kakitangan bawahan dan mencetuskan semangat berpasukan dalam kumpulan.

Smith (2011) dan Strand (2011) menyatakan kepimpinan sekarang adalah memperkenalkan tanggungjawab sosial serta konsep yang sangat penting dalam berurusan dengan kakitangan bawahan. Lantaran ini, Dubrin (2004) mencadangkan

pemimpin yang menyediakan kemudahan, keselesaan kepada staf serta mengambil berat tentang staf merupakan antara faktor yang boleh menyumbang kepada kecemerlangan dan keberkesanan kepimpinan.

Pemimpin berkesan juga merupakan pemimpin yang sentiasa mengambil tahu keperluan kakitangan bawahan mereka. Oleh yang demikian, Kandiko dan Blackmore (2010) berpendapat pengiktirafan dan ganjaran, termasuk promosi amat penting untuk memastikan kecemerlangan dalam pengajaran dan kepimpinannya diiktiraf, bersama-sama dengan aspek-aspek kecemerlangan yang lain. Antara penemuan daripada kajian mengenai kepimpinan berkesan adalah selaras dengan *trend* dalam literature barat (Day, et al, 2000; Fink dan Brayman, 2006). Menurut pendapat bersama yang disepakati oleh Ng Cobo dan Tikly (2010), penekanan yang diutamakan adalah pada visi dan nilai; kepentingan pendekatan transformasi bertujuan memberikan motivasi kepada orang lain; menguruskan seluruh kawasan; perkongsian kepimpinan yang berkesan, kepentingan memberi tumpuan kepada dimensi pengajaran kepimpinan dan akhir sekali kualiti peribadi seperti integriti serta kemahiran berkomunikasi.

Sutrisno (2010) melalui pernyataannya, pemimpin berperanan sebagai penghubung dimana seorang pemimpin mestilah mampu mencipta jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu untuk institusi. Pemimpin yang berkesan juga pemimpin yang mempunyai inisiatif, dipercayai, mempunyai integriti serta berdaya maju (Flaum, 2002)

John Adair dalam (Chek Mat, 2003), keberkesanan kepimpinan seseorang itu diukur dari sudut penyempurnaan tanggungjawab pemimpin dan subordinat, membina pasukan kerja yang padu dan mengilap kekuatan individu dalam organisasi. Seterusnya Siddiq, H.D Aslam, M. Khan dan U. Fatima (2011) berpendapat bahawa seorang pemimpin seharusnya mempunyai ciri memotivasi serta mampu memberikan inspirasi

kepada kakitangan bawahan. Ini jelas menunjukkan bahawa pemimpin berkesan dilihat oleh kakitangan bawahan sebagai mempromosikan reputasi jabatan bagi kecemerlangan universiti (A. Bryman, 2007). Okoro (2012) pula berpendapat, pemimpin yang bagus adalah pemimpin yang menghadiri kursus hubungan *interpersonal* serta cara berkomunikasi. Ketaatan kepada agama mampu menghindarkan kakitangan dan pemimpin atasan daripada melakukan perilaku yang buruk. (Azmi, 2015)

Kepimpinan berkesan sewajarnya berorientasikan hasil, pencapaian dan berfikir untuk masa hadapan (Gutierrez, Spencer & Zhu, 2012). Seterusnya Cranford dan Glover (2007) menyatakan bahawa pemimpin seharusnya mampu membentuk visi ke arah perubahan yang positif bagi mencapai matlamat organisasi. Dr Robiah Sidin (1998) menegaskan ada dua jenis kuasa yang boleh dipegang oleh pemimpin iaitu kuasa yang datang dari jawatannya dalam organisasi dan kedua kuasa yang berpunca daripada dirinya sendiri. Sajolli MD. (2007) menegaskan, pelbagai cara untuk mempengaruhi orang bawahan boleh digunakan dan ianya terpulang kepada individu yang perlu dihadapi pada sesuatu masa. Khana dan Afzalb (2011) menyetujui pernyataan ini dengan berpendapat, bagi meningkatkan daya saing organisasi serta prestasi, nilai teras organisasi dan lain-lain: prestasi yang cemerlang, inovasi, tanggungjawab sosial, penyertaan kakitangan serta kualiti kerja hendaklah dititikberatkan berpunca daripada dirinya sendiri.

Peringkat penilaian model

Keberkesanan kepimpinan. Keberkesanan dalam kepimpinan merupakan perkara yang menjadi keutamaan dan amat dititikberatkan dalam memastikan kecemerlangan sesebuah institusi serta keberkesanan seseorang individu yang bergelar pemimpin. Tidak banyak kajian dalam negara yang memperjelaskan mengenai

keberkesanan dalam kepimpinan yang berfokuskan kepimpinan di institusi pengajian tinggi. Kajian tinjauan yang dijalankan bertujuan untuk mengetahui terdapat keutamaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di empat buah IPT swasta di bawah Mara. Kajian untuk mengenalpasti keberkesanan ciri-ciri pemimpin berkesan dianalisis dengan mencari nilai min dan sisihan piawai. Carnoy dan Loeb, (2012); Verstegen (2012) menyebut bahawa keberkesanan kepimpinan merupakan suatu kemestian bagi pemimpin mencapai piawai dan penanda aras untuk organisasi mereka.

Seterusnya, kajian akan juga dijalankan menerusi 240 peserta kajian bertujuan untuk membuktikan samada wujud perbezaan dari segi ciri-ciri kepimpinan berkesan di empat buah institusi pengajian tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Segala hasil maklum balas daripada 240 peserta kajian bagi mencari samada terdapat perbezaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di empat buah institusi pengajian tinggi Majlis Amanah Rakyat akan diuji menggunakan ujian Kruskal Wallis. Wang (2011) menyebut menerusi pernyataannya, pendekatan kepimpinan yang berbeza amat diperlukan dalam persekitaran kerja yang baru. Dalam erti kata yang lain, ciri-ciri utama kepimpinan berkesan di atas menjadi tonggak kepada kejayaan institusi pendidikan. Pemimpin yang berkesan memerlukan kesabaran yang tinggi, pembelajaran secara berterusan, disiplin diri yang tinggi, mengambil berat akan kakitangan bawahan, berlaku adil, sentiasa bijak dan peka dalam mentadbir baik kakitangan bawahan mahupun institusi dan sebagainya. Natijahnya, seorang pemimpin yang baik dan berkesan bukan bergantung kepada jawatan tetapi lebih kepada keupayaan menangani peranan dalam institusi dengan berkesan serta dapat menguasai dan melaksanakan ciri-ciri kepimpinan dengan baik. Dimmock dan Tan (2012) menyebut bahawa kejayaan sistem pendidikan di Singapura terbukti menerusi pengamalan kepimpinan dan sekaligus memberikan kejayaan dalam kepimpinan.

Perbezaan kepimpinan. Di Malaysia, kajian mengenai kepimpinan berkesan banyak menjurus kepada kepimpinan pengetua serta guru besar di sekolah. Justeru kajian-kajian lampau mengenai kepimpinan banyak dikaitkan serta merujuk kepada sekolah-sekolah di Malaysia. Amat sedikit kajian mengenai kepimpinan berkesan yang berfokus kepada kepimpinan pemimpin di institusi pendidikan tinggi di Malaysia. Antara kajian mengenai kepimpinan yang lebih menjurus kepada pengurusan kualiti menyeluruh di institusi pendidikan tinggi MARA yang telah dijalankan merupakan kajian Mumtaz, Norzaini dan Mohammed Sani (2010) yang dijalankan ke atas 581 orang staf menerusi 16 buah institusi pendidikan tinggi di bawah MARA mendapati integriti kepimpinan mempunyai perkaitan yang signifikan dengan pembentukan visi, misi serta matlamat. Manakala Hussein (2008) mendapati, kepimpinan pemimpin yang dinamik dan bersungguh-sungguh telah dikenalpasti sebagai penentu kepada kejayaan sesebuah samada sekolah atau institusi pengajian.

Di luar negara, satu kajian mengenai kepimpinan pendidikan yang dibincangkan telah dijalankan oleh Day, Harris, Hadfield dan Beresford (2002) yang dikenali sebagai '*International Successful School Principleship Project*' (ISSPP). Projek yang dijalankan terhadap lapan buah negara dunia menemui lebih daripada 60 kajian kes dijalankan daripada pelbagai perspektif dan tinjauan mengenai pemimpin yang berjaya. Hasil daripada kajian ini menunjukkan ciri-ciri signifikan pemimpin yang berjaya daripada lapan buah negara yang terlibat. Lethwood dan Day (2007) juga menemui bukti yang sangat relevan dan disebutkan wujud amalan kepimpinan tambahan bagi kepimpinan di sekolah yang berjaya.

Collinwood (2008) mendapati kepimpinan pemimpin yang paling berkesan memberi natijah yang besar kepada keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi terutamanya di sekolah dan di universiti. Kajian ini telah dilakukan terhadap pentadbir

sekolah, professor dan pelajar. Hasilnya mereka menemui hubungan yang sangat signifikan antara kepemimpinan berkesan dan kejayaan sesebuah institusi pengajian peringkat rendah dan tinggi. Manakala Jo, Joseph dan Dana (2010) mendapati kajian yang dijalankan ke atas pengetua di sekolah tinggi di Amerika Syarikat mendapati amalan kepemimpinan pengetua bukan sahaja berfokuskan pengajaran dan pembelajaran malah juga berkisarkan kepemimpinan pentadbiran dan kepemimpinan instruksional. Pernyataan ini disokong oleh Taylor (2015) menerusi pendapat beliau, pemimpin perlu memahami serta mengenalpasti tingkah laku yang terbaik di peringkat masing-masing agar dapat dipraktikkan dan disesuaikan secara lebih khusus dengan tujuan untuk meningkatkan kemahiran sendiri dan ilmu pengetahuan. Secara jelasnya, kepemimpinan berkesan sewajarnya dipraktikkan pada semua peringkat kepemimpinan bermula dari peringkat sekolah hingga peringkat pengajian tinggi. Seterusnya, dalam melaksanakan tugas yang efektif, pemimpin perlu mempunyai kemahiran serta keperibadian yang berkualiti disamping berpengetahuan dalam bidang masing-masing (Male, 2006).

Model Kepimpinan Berkesan. Pemimpin yang berkesan dalam sistem pendidikan akan menghasilkan sistem pendidikan yang berkesan (Baharom Mohammad, Mohammad Johdi Salleh & Che Noraini Hashim (2009). Sehubungan dengan ini, perubahan era globalisasi pada alaf baru ini menuntut pemimpin agar menguasai dan memiliki ilmu pengetahuan yang tinggi dalam kepimpinan dan menuntut pemimpin memiliki ciri-ciri kepimpinan yang berkesan dan terbaik untuk menubuhkan institusi yang ditadbir sebagai institusi yang terbaik dan cemerlang.

Satu kajian antarabangsa yang dijalankan oleh Bethke-Langgenegger (2010) membuktikan bahawa amalan kepimpinan memberikan kesan secara langsung terhadap kejayaan organisasi yang telah dipersetujui oleh 83% oleh pengurus dari Negara Jerman serta 95% pengurus dari Negara Netherland. Hasil dapatan Pace (2010)

berpendapat mana kejayaan amalan kepimpinan oleh kakitangan yang cemerlang menunjukkan peratusan sebanyak 52% telah menghasilkan kepimpinan berkesan, manakala sebanyak 48% dan kepuasan dalam pengurusan sebanyak 41%. Kajian terdahulu yang dibuat oleh Baile dan Collinwood (2008) pula mendapati kepimpinan-kepimpinan yang paling berkesan memberi impak yang besar kepada keberkesanan dan kejayaan dalam peningkatan kepada organisasi terutamanya universiti dan sekolah. Wang (2011) pula menyatakan pendekatan kepimpinan yang berbeza amat diperlukan dalam persekitaran kerja yang baru dan penanda aras untuk organisasi mereka.

Bagi membentuk kepimpinan yang dipercayai, pemimpin seharusnya mengamalkan ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi yang dipimpin. Walau dimana pemimpin diberi tanggungjawab untuk memimpin, amalan ciri kepimpinan berkesan tidak berubah dan tetap sama dalam membentuk pemimpin menjadi pemimpin berkesan dan institusi yang cemerlang. Ulrich dan Smallwood (2012) menyebut bahawa adalah amat penting bagi pemimpin untuk memahami hubungan kepimpinan dan tanggapan kepimpinan untuk membentuk strategi kepimpinan berkesan bagi jangka masa yang panjang.

Amagoh, (2009); Calligiuri dan Tarique, (2012); Rich dan Small wood (2012) juga mengutarakan pandangan mereka iaitu pengambialihan kepimpinan berkesan akan membawa organisasi menerusi transformasi yang global sekaligus meyumbang kepada kelebihan yang lebih kukuh. Seterusnya Leithwood dan Sun (2012) menyuarakan bahawa kajian yang telah dijalankan di institusi pendidikan tinggi bahawa hubungan antara penggunaan prinsip pertimbangan individu dan kepentingan kepada pemimpin berkait rapat dengan profesional dalam hubungan.

Kesimpulan

Cadangan reka bentuk model dalam kajian ini mengambil kira semua aspek yang telah dibincangkan dan dikaji oleh pengkaji terdahulu. Segala hasil kajian, pandangan dan penulisan mereka amat penting dalam kajian ini bagi membantu pengkaji meneruskan kajian bagi memperolehi hasil yang dapat membentuk satu reka bentuk model kepimpinan berkesan yang dapat diamalkan oleh pemimpin. Kajian ini cuba mencadangkan reka bentuk model kepimpinan yang berkesan dan boleh dianggap terbaik dalam memastikan kecemerlangan institusi pendidikan tinggi dan keberkesanan dalam kepimpinan.

Bab 3 Kaedah Kajian

Pengenalan

Kajian ini dijalankan untuk membentuk sebuah reka bentuk model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat yang telah dipilih. Manakala keperluan bagi cadangan pembentukan model kepimpinan berkesan ini diperolehi menerusi pandangan sepuluh orang pemimpin di institusi pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat. Seterusnya, kesepakatan pandangan dalam kalangan lima belas orang pakar telah diminta untuk mengenal pasti ciri utama beserta ciri-ciri kepimpinan berkesan serta untuk melaksanakannya. Lima belas orang pakar yang dilibatkan oleh pengkaji dalam kajian akan menghasilkan kepentingan serta ciri-ciri kepimpinan berkesan yang terbaik bagi institusi pendidikan khususnya di institusi pendidikan tinggi MARA yang dipilih. Hasil daripada dapatan teknik Delphi akan dinilai menerusi kajian tinjauan. Peserta kajian teknik Delphi ini adalah terdiri daripada sembilan orang staf akademik daripada 2 institusi pendidikan tinggi di MARA yang masing-masing dua berjawatan dekan, dua orang staf berjawatan timbalan dekan, satu berjawatan timbalan dekan hal ehwal pelajar dan empat orang staf berjawatan ketua jabatan. Manakala pengkaji juga mengambil tiga orang staf akademik daripada institusi pendidikan tinggi di bawah MARA yang ketiga yang berjawatan masing-masing terdiri daripada seorang pengarah, seorang timbalan pengarah dan seorang ketua jawatan. Seterusnya pengkaji mengambil tiga orang staf akademik daripada institusi pendidikan tinggi di bawah MARA yang keempat. Jawatan yang dipegang oleh institusi pendidikan tinggi MARA keempat ini juga adalah masing-masing berjawatan seorang pengarah, seorang timbalan pengarah dan seorang ketua jabatan.

Seterusnya, menerusi peringkat penilaian pula, kajian tinjauan telah dijalankan terhadap empat buah IPT di bawah Majlis Amanah Rakyat yang dipilih yang melibatkan seramai 240 peserta kajian. Sebuah cadangan reka bentuk model kepimpinan berkesan menerusi kaedah Delphi akan dibentuk berdasarkan penganalisan terhadap amalan kepimpinan berkesan di empat buah institusi pendidikan tinggi MARA yang terlibat.

Ringkasnya, bab ini menyatakan dan menerangkan kaedah kajian yang digunakan untuk mengumpulkan data bagi menjawab soalan-soalan kajian seperti mana diajukan di dalam bab 1. Justeru, bab ini membincangkan 5 bahagian seperti berikut iaitu reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, instrumen kajian, prosedur kutipan data dan prosedur analisis data.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini berbentuk *Design and Development Research* (DDR) merupakan kaedah pendekatan bertujuan untuk menyelesaikan persoalan kajian yang telah diutarakan yang melibatkan kajian yang berbentuk kualitatif dan kuantitatif. Sebanyak tujuh persoalan kajian terhasil menerusi pernyataan masalah yang terdapat di dalam bab satu. Kaedah kualitatif dalam kajian ini melibatkan fasa temubual pada peringkat analisis keperluan. Manakala kaedah kuantitatif pula merupakan kaedah yang dilakukan pada peringkat pertama Delphi sehingga peringkat keempat pada fasa rekabentuk dan juga fasa penilaian.

Richey, Klein dan Nielson (2004) menjelaskan bahawa kajian reka bentuk dan pembangunan mempunyai ciri-ciri berikut:

1. Kajian proses reka bentuk yang khusus, usaha pembangunan dan impak ke atas proses tersebut.

2. Seseorang pengkaji membuat aktiviti reka bentuk pengajaran, melakukan pembangunan dan penilaian dan dalam masa yang sama mengkaji proses tersebut.
3. Kajian yang melibatkan reka bentuk, pembangunan, penilaian dan proses keseluruhan atau proses satu bahagian tertentu.

Kajian ini dijalankan melalui tiga fasa iaitu fasa analisis keperluan, fasa rekabentuk dan fasa penilaian.

Fasa analisis keperluan. Kajian bagi cadangan reka bentuk model kepimpinan ini akan dijalankan menerusi tiga peringkat iaitu:

Peringkat Pertama (Peringkat Analisis Keperluan). Pada peringkat ini, kajian dijalankan bertujuan untuk melihat apakah keperluan pemimpin di institusi pendidikan tinggi MARA yang dipilih kepada reka bentuk model kepimpinan berkesan yang akan dibina. Sebelum kajian tinjauan sebenar dijalankan, pengkaji terlebih dahulu melakukan kajian rintis bagi menguji kesahan dan kebolehpercayaan item instrumen soal selidik. Temubual berstruktur telah dijalankan ke atas sepuluh orang pemimpin di institusi pendidikan tinggi di bawah MARA bagi tujuan untuk mengetahui keperluan mereka terhadap pembentukan model kepimpinan berkesan. Seterusnya, hasil daripada temubual yang telah dijalankan yang juga telah disokong oleh hasil sorotan kajian, satu set soal selidik telah dibentuk sebagai instrumen untuk pusingan pertama Delphi.

Fasa Reka Bentuk. Pada peringkat kedua ini, peserta kajian akan diberikan soal selidik yang di dalamnya terdapat senarai tema-tema utama beserta ciri-ciri kepimpinan berkesan dibina berasaskan daripada John MacBeath (1998) telah digunakan sebagai instrumen dalam pusingan ini. Seterusnya, hasil daripada jawapan

soal selidik panel Delphi yang berinteraksi dengan menggunakan skala Likert 5 poin akan dianalisis di mana senarai item bagi ciri-ciri kepimpinan berkesan akan terbentuk. Oleh itu bagi pusingan kedua, ketiga dan seterusnya merupakan peringkat dimana tahap kesepakatan yang tinggi oleh panel Delphi diperolehi. Hasilnya ciri-ciri kepimpinan berkesan yang terhasil akan digunakan sebagai instrumen soal selidik. Peringkat reka bentuk model kepimpinan adalah hasil terakhir yang diperolehi oleh pengkaji menerusi pembinaan instrumen berdasarkan kepada kajian tinjauan ciri-ciri kepimpinan berkesan yang telah mencapai tahap kesepakatan yang tinggi dalam kalangan panel pakar.

Teknik Delphi. Teknik Delphi adalah teknik yang diperkenalkan oleh Linstone dan Turoff (1975). Teknik ini adalah suatu tatacara untuk mencari kesepakatan dalam kalangan pakar dengan menggunakan soal selidik dengan cara tidak bersemuka (Skulmoski et al.2007). Teknik yang digunakan dalam kajian ini dengan cara mengedarkan soal selidik bermula daripada pusingan pertama seterusnya sehingga nilai kesepakatan tinggi diperolehi dalam kalangan pakar. Diikuti dengan pandangan daripada Grisham (2009) menjelaskan bahawa pendekatan teknik Delphi sesuai untuk mengkaji permasalahan dan isu yang kompleks apabila data dalam bentuk kuantitatif gagal untuk mendapatkan lebih banyak pengetahuan serta pandangan daripada kalangan pakar.

Malahan Teknik Delphi menurut Saedah (2008) bukan merupakan sesuatu kaedah penyelidikan yang baru. Kaedah kajian ini telah lama digunakan untuk penyelidikan dalam menilai hala tuju trend-trend khususnya sains dan teknologi dan impak-impak bidang kemungkinan ke atas masyarakat termasuk serangan bom ke atas Amerika Syarikat pada masa akan depan (Gordon dan Helmer, 1964). Teknik Delphi juga sesuai digunakan untuk mereka bentuk serta membuat kesahan ke atas instrumen

sepertimana yang dilakukan menerusi kajian ini (Linstone & Turoff, 2002; Manizade & Mason, 2010; Su-Fen, Chien-Lin, Kuan-Chia & Lee-Hsieh, 2010)

Skulmoski et al. (2007) berpendapat bahawa kaedah Delphi yang telah diubahsuai adalah suatu tatacara untuk mencari kesepakatan dalam kalangan pakar dengan menggunakan soal selidik dengan cara tidak bersemuka.

Menurut Chuenjitwongsa (2017), teknik Delphi adalah mekanisme untuk mengumpul respons pakar di kawasan tertentu melalui satu siri soal selidik. Teknik ini memerlukan reka bentuk penyelidikan, pembenaran dan persediaan yang teliti. Kaedah Delphi menyebabkan peningkatan persatuan di kalangan kakitangan (Tonni dan Oliver, 2013). Ini kerana penyelidik perlu mendapatkan konsensus data daripada para pakar. Konsensus adalah diperolehi apabila semua responden bersetuju atau tidak bersetuju dengan hal-hal pokok (Chuenjitwongsa, 2017). Ketiga-tiga pusingan Delphi harus menjadi respons dan hakim yang berhati-hati untuk mendapatkan hasil akhir konsensus. Oleh itu, setiap langkah Delphi menunjukkan bahawa proses material tidak dapat dengan mudah melangkau atau mengambil mudah.

Terdahulu McKenna (1994), Tottossy (2005) menggambarkan proses yang terlibat menerusi teknik atau kaedah Delphi adalah sebagaimana seperti di bawah:

1. Satu set soal selidik dibentuk terlebih dahulu. Pada asasnya, sepuluh hingga lima belas soalan cukup untuk pusingan pertama. Soalan-soalan ini digunakan untuk menghantar kepada panel yang dipilih (yang paling pakar dalam perkara) untuk mendapatkan data yang diperlukan.
2. Kenal pasti, pilih dan berhubung dengan panel yang mempunyai kepakaran di kawasan tersebut. Panel yang dipilih merupakan panel yang berpengalaman dalam bidang kepimpinan.

3. Set berupa soal selidik dihantar kepada panel yang telah dipilih seterusnya panel akan mengembalikan jawapan kepada pengkaji.
4. Hasil jawapan daripada responden pada pusingan pusingan pertama, penyelidik dikehendaki membangunkan satu set soal selidik kedua berdasarkan jawapan pakar pusingan pertama. Penyelidik menganalisis data dan kategori tindak balas dari pusingan pertama.
5. Seterusnya, soal selidik kedua dikirimkan kepada pakar untuk tujuan mendapatkan respon daripada pakar pada pusingan kedua. Dalam pusingan ini, pakar mungkin diminta untuk memberi peringkat atau menilai tindak balas yang telah dikategorikan dari pusingan pertama.
6. Menganalisis data yang diperolehi. Tentukan mod, median, sisihan piawai dan sebagainya pelbagai statistik bagi setiap tindak balas. Menyusun data untuk pusingan seterusnya. Inilah permulaan fasa pembinaan konsensus.
7. Kembangkan soal selidik ketiga, hantar semula kepada pakar dan dapatkan data. Pada ketika ini, panel disediakan peluang untuk mengkaji semula hasil dari pusingan kedua dan mereka boleh menimbang semula tindak balas kedua mereka.
8. Menganalisis data, membuat kompilasi akhir dan mewakili konsensus.
9. Buat laporan dari hasil yang diperolehi.

Pandangan daripada McKenna (1994), Tottossy (2005) menyamai dengan kenyataan daripada Sung- Lin (2013), dan Charles dan Shakila (2005) iaitu langkah-langkah untuk melakukan kaedah atau teknik Delphi adalah sepertimana berikut:

Langkah pertama berupa pemilihan fasilitator (jika perlu). Dengan memilih fasilitator yang betul untuk sesi temu ramah dengan pakar. Fasilitator yang dipilih oleh

pengkaji (jika perlu) akan mewawancara pakar dan meminta pernyataan masalah dan cuba mencari jawapan untuk masalah itu.

Langkah kedua adalah dengan mengenalpasti dan memilih pakar. Dalam tahap ini, pewawancara akan mencari kepakaran dalam hal perkara untuk menjawab soal selidik yang dibuat oleh pemudahcara. Penyelidik telah mengenal pasti dan memilih pakar di dalam bidang kepimpinan.

Langkah ketiga adalah menentukan masalah. Pernyataan masalah dan objektif kajian seharusnya terlebih dahulu dikenalpasti sebelum menyediakan soalan-soalan kajian. Seterusnya langkah keempat pula adalah menyediakan soalan dan mulakan sesi temubual bersama panel pakar. Pada peringkat ini, pusingan pertama temu ramah adalah pentingnya pengenalan soalan. Bertanya mengenai soalan-soalan umum untuk mendapatkan pemahaman yang luas mengenai pandangan para pakar tentang peristiwa masa depan. Persoalannya boleh dilakukan dalam bentuk soal selidik atau tinjauan. Setiap perbualan akan direkodkan dan nota oleh fasilitator mempunyai data dan rujukan untuk ditulis dalam laporan.

Langkah kelima pula adalah berupa analisis jawapan oleh panel pakar. Pada peringkat ini, penyelidik harus menganalisis semua jawapannya. Mengumpulkan dan merumuskan tindak balas, mengeluarkan bahan yang tidak berkaitan dan mencari pandangan yang sama.

Langkah keenam pula adalah untuk menentukan samada konsensus daripada panel pakar betul atau sebaliknya: Ya / Tidak. Pada peringkat ini, penyelidik akan mengenal pasti titik utama data berdasarkan perbualan dengan pakar. Kemudian, jika terdapat data yang mencukupi, dia boleh meneruskan dengan data yang dikumpulkan. Jika, tidak terdapat jawapan yang cukup, penyelidik akan mengulangi wawancara untuk dua atau tiga babak untuk mendapatkan maklumat kepastian juga, maklumat

tambahan dari pakar itu. Soalan-soalan seterusnya harus menyelidiki lebih mendalam topik untuk menjelaskan isu-isu tertentu. Sekali lagi, simpulkan dan ringkaskan hasilnya, mengeluarkan bahan yang tidak berkaitan dan cari asas yang sama. Soal selidik akhir bertujuan untuk memberi tumpuan kepada menyokong pengambilan keputusan.

Langkah yang ketujuh adalah memberi maklumat dan menamatkan jawapan. Ini bermaksud, pada akhir setiap sesi komen, semua soal selidik dikembalikan kepada fasilitator yang memutuskan sama ada pusingan lain diperlukan atau jika hasilnya telah sempurna untuk diterbitkan. Selepas pusingan soalan ini, analisa penemuan dan meletakkan rancangan untuk menangani risiko dan peluang masa depan kepada projek penyelidik.

Terakhir adalah langkah kelapan iaitu menyediakan laporan. Akhir sekali, pengkaji dikehendaki melaporkan laporan penuh mengenai penemuan data yang telah terhasil.

Terdahulu McKenna (1994), menjelaskan secara terperinci cara atau aplikasi untuk menjalankan kaedah Delphi. Tiga proses pusingan digunakan dan tiga set soal selidik dibangunkan oleh penyelidik. Pakar atau responden dikenal pasti dan dipilih dari kepakaran mereka dalam bidang kajian ini. Kemudian, penyelidik menghubungi dan berhubung dengan panel yang dipilih untuk bertanya sama ada mereka berminat untuk mengambil bahagian dalam penyelidikan. Pusingan pertama adalah sekitar sepuluh hingga lima belas soalan terbuka. Selepas tindak balas diperoleh, data tersebut dikategorikan dan soal selidik kedua serta dibangunkan berdasarkan hasil daripada tindak balas pada pusingan yang pertama.

Seterusnya, set soal selidik kedua dihantar kepada responden untuk mendapatkan hasil maklum balas. Dalam pusingan ini, responden mungkin diminta

untuk menilai tindak balas yang telah dikategorikan. Responden diminta memberikan kadar dari 1 hingga 5 (sangat tidak bersetuju dengan sangat setuju) dan secara opsyen untuk memberikan komen mengenai kenyataan. Selepas itu, maklum balas yang diperoleh dianalisis. Menentukan pelbagai statistik, seperti min, median dan sebagainya. Soal selidik pusingan ketiga dikembangkan hasil daripada pusingan kedua. Responden diberi peluang untuk menimbang semula respon mereka terhadap hasil kedua. Akhirnya, data yang diperolehi disusun dan menyampaikan konsensus yang diperolehi daripada analisis. Penyelidik membuat laporan daripada hasil yang diperolehi.

Seterusnya diperbaharui pula oleh Ludwig (1997) menjelaskan mengenai kaedah Delphi bahawa bilangan pusingan bagi sesebuah kajian untuk teknik Delphi yang mantap adalah diantara dua hingga sepuluh pusingan sahaja. Dua hingga sepuluh pusingan ini sudah cukup untuk menghasilkan hasil atau dapatan yang boleh menepati kehendak matlamat kajian. Namun pakar menambah lagi, proses pusingan akan terhenti sekiranya tahap kesepakatan yang tinggi dalam kalangan pakar telah dicapai dan maklumat yang diperlukan telah diperolehi atau persetujuan awal mengenai bilangan pusingan telah berjaya ditamatkan oleh pengkaji.

Kelebihan Teknik Delphi.

- i. *Konsensus.* Menurut Donohoe, Stellefson dan Tennant (2012), pengarang terdahulu menggunakan teknik tradisional khususnya untuk menentukan konsensus dalam beberapa kawasan yang perlu dan relevan. Konsensus dapat digambarkan dengan mengukur tindak balas terhadap pusingan. Hasil konsensus yang lebih besar dapat dicapai sebagai berseketu dengan pengurangan variasi dari data diperolehi (Rowe & Wright, 1999).

- ii. *Peningkatan ketepatan.* Salah satu sebab penyelidik memilih teknik Delphi sebagai kaedah dalam penyelidikan adalah kerana Delphi mempunyai keupayaan untuk membimbing idea ke arah kesimpulan atau keputusan muktamad (McKenna, 1994). Delphi boleh menyebabkan penilaian ke atas ketepatan (Rowe & Wright, 1999). Juga, menurut Rowe dan Wright, Delphi didapati lebih baik daripada kaedah statistik. Respon dari pakar berdasarkan pengalaman dan pengetahuan mereka, ini menjadikan salah satu jawapan bagaimana teknik Delphi dapat meningkatkan ketepatannya.
- iii. *Kebebasan bersuara.* Delphi memberikan responden atau pakar untuk memberikan pendapat mereka secara langsung dan berkongsi pengetahuan atau kepakaran mereka di kawasan tersebut. Tiada jawapan yang betul atau salah dalam kaedah tertentu ini.
- iv. *Kos yang efektif.* Menurut McKenna, (1994), teknik Delphi dikenali sebagai kos efektif. Lebih banyak penulis terdahulu mengakui kaedah tradisional ini adalah murah untuk digunakan. Ini kerana hanya alat penting dan berguna yang digunakan untuk mencapai data. Delphi juga menuntut permintaan secara bersemuka dengan responden, oleh itu, ia akan mengurangkan biaya perjalanan. Platform berasaskan internet yang cekap boleh digunakan untuk berkomunikasi dengan panel (Donohoe et al., 2012). Selain itu, apabila dibandingkan dengan pendekatan tradisional pena kepada pengumpulan data, Delphi menawarkan masa dan penjimatan kos, perkara-perkara berguna yang tidak dapat ditandingi dan kelebihan pengurusan data.
- v. *Fleksibiliti.* Menurut Donohoe et al., (2012), Delphi didefinisikan sebagai fleksibel kerana ia membolehkan penyelidik memilih alat untuk mengumpulkan data. Penyelidik boleh memilih untuk mengumpul data

kualitatif atau kuantitatif atau kedua-duanya. Ini menunjukkan kelonggaran yang ditawarkan Delphi. Walau bagaimanapun, ia juga membolehkan koleksi koleksi data yang berkualiti dan pelbagai. Fleksibiliti membawa kepada peningkatan hasil yang sah.

Manakala menurut Gjoliqaj (2015), terdapat enam (6) kelebihan menggunakan kaedah Delphi dalam kajian seseorang. Enam kelebihan yang dimaksudkan oleh Gjoliqaj adalah seperti yang di jelaskan di bawah:

- a) *Fleksibiliti dan kesederhanaan.* Kajian Delphi boleh agak lurus ke hadapan untuk mereka bentuk dan fleksibel bagaimana reka bentuk tersebut disusun bersama. Responden akan ditanya soalan mengenai soalan itu. Kemudian, soalan itu akan dikitar semula sehingga mencapai kesepakatan. Penyelidik akan menggabungkan soalan dengan kuantitatif dan kualitatif sebagai pengantar dan penyelidik akan mengulangi pertemuan dengan responden.
- b) *Perkongsian pengetahuan.* Perbezaan responden mempunyai idea perspektif perbezaan isu. Dalam inisiatif ini, penyelidik telah menemuramah pakar untuk menjawab soalan itu kerana ia berpotensi membetulkan kesalahfahaman dengan responden lain.
- c) *Keberkesanan kos.* Penyelidik telah membuat keputusan untuk mengintegrasikan satu instrumen yang menemuramah panel pakar. Ia menjadikan penyelidik dan masa responden menjadi kos utama. Di luar masa, ia menggunakan alat dan bekalan yang sedia ada.
- d) *Kebebasan bersuara.* Apabila sesi temuramah berlansung, responden mempunyai kebebasan untuk memberi pendapat mengenai menjawab soalan dan berpotensi memberikan perspektif yang berbeza dari orang lain

mengenai isu berkaitan. Dalam kajian-kajian ini, penyelidik akan mengenali identiti kepada penyebab pembaca yang lazimnya memberikan peluang kepada pengetahuan mendapatkan keuntungan lain dari pakar.

- e) *Kemudahan komunikasi.* Pada masa kecilnya, Kaedah Delphi menggunakan artifak fizikal yang terhad kepada peluang responden antarabangsa. Ketersediaan dan kemudahan komunikasi elektronik telah lama untuk memperbaiki isu-isu tersebut, tetapi pada gilirannya telah mencipta isu-isu mereka sendiri, terutamanya untuk penyelidik. Penyelidik menghadkan skop responden, mereka mendapat pengecualian untuk menyebarkan persoalan pusingan individu dan ringkasan berikutnya hasil pusingan, semua komunikasi antara penyelidik dan setiap ahli panel harus menjadi satu-satu
- f) *Variasi keahlian.* Seperti yang dialami dalam disertasi (Rivera, 2013) dan (Wynaden et al., 2014) kajian, bilangan ahli panel yang menyertai setiap pusingan tidak perlu berterusan sepanjang keseluruhan proses. Responden akan mengimbangi dan mengubah giliran mereka satu demi satu berdasarkan soalan untuk mendapatkan jawapan yang berbeza.

Perbandingan antara Delphi dengan kaedah Tradisional. Menurut Rowe dan Wright (1999), kerana keinginan untuk mengukur ketepatan beberapa idea atau penghakiman, teknik Delphi telah dipilih sebagai salah satu alat pengukur. Salah satu contohnya, menganggarkan diameter planet Jupiter. Ini disokong oleh Pawlowski, Suzanne D, Okoli, (2004), para penulis menyatakan bahawa kaedah Delphi sebagai teknik yang lebih kuat ketika menyimpulkan kelompok jawapan konsensus. Di samping perbandingan antara Delphi dan kaedah lain, Delphi memberikan jawapan

yang lebih sesuai kepada soalan kajian. Ini kerana, responden terdiri daripada pakar-pakar yang berpengetahuan dan pengalaman. Tambahan lagi, Delphi tidak memerlukan pertemuan atau dengan kata lain tidak perlu untuk bersemuka. Oleh itu, penyelidik boleh meminta pakar antarabangsa untuk menjadi responden. Jelas sekali, Delphi menawarkan lebih banyak kos secara berkesan dan kaedah lain. Pawlowski, Suzanne dan Okoli (2004), menjelaskan secara terperinci menerusi jadual di bawah perbandingan antara kaedah tradisional dan kaedah Delphi.

Jadual 3.1

Perbandingan Delphi dengan Kaedah Tradisional

Kriteria Penilaian	Kaedah Tradisional	Kedah Delphi
Wakil sampel akan	Dengan menggunakan kaedah pensampelan statistik, penyelidik memilih sampel yang mewakili minat penduduk secara rawak.	Populasi umum tidak cukup berilmu untuk mewakili sampel kerana soalan yang sukar. Oleh itu, penyelidik memerlukan responden kepakaran dan pengalaman dalam bidang kajian.
Saiz sampel untuk kuasa	Populasi umum tidak cukup berilmu untuk mewakili sampel kerana soalan yang sukar. Oleh itu, penyelidik memerlukan responden kepakaran dan pengalaman dalam bidang kajian.	Delphi hanya memerlukan 10-15 pakar sebagai responden untuk membuat kesimpulan dan tidak bergantung kepada analisis statistik.

Kebolehpercayaan dan semakan tindak balas	Prinsip yang paling penting untuk menilai tinjauan adalah kebertanggungjawaban dan kebolehpercayaan ukuran. Penyelidik memerlukan pretesting untuk memberi jaminan.	Pretesting juga merupakan kriteria penting dalam Delphi. Walau bagaimanapun, kajian semula tidak relevan kerana penyelidik mengharapkan responden untuk menyemak semula respons mereka.
Isu bukan tindak balas respons	Pretesting juga merupakan kriteria penting dalam Delphi. Walau bagaimanapun, kajian semula tidak relevan kerana penyelidik mengharapkan responden untuk menyemak semula mereka.	Terdapat tindak balas yang tidak diterima dalam kaji selidik Delphi, kerana jumlah penyertaan yang kecil mempunyai jaminan peribadi.
Kekayaan data	Kekayaan data bergantung pada bentuk dan kedalaman soalan dan tindakan lanjut wawancara. Terdapat banyak responden yang digunakan.	Kajian Delphi cenderung untuk menyediakan data yang lebih kaya kerana pelbagai pusingan dan semakan daripada pakar-pakar mengenai tindak balas. Tambahan pula, kajian Delphi cenderung terbuka untuk temubual susulan.

Seterusnya di bawah dijelaskan secara terperinci pusingan-pusingan dalam kaedah Delphi yang dijalankan oleh pengkaji menerusi kajian yang telah dijalankan:

Pusingan pertama. Dalam sesi pusingan pertama kajian Delphi ubahsuai, pengkaji telah memberikan soal selidik kepada lima belas orang pakar mengenai kepimpinan berkesan. Semasa sesi soal selidik berlangsung pengkaji turut sama berada dengan peserta pakar bagi tujuan menjawab serta menjelaskan jika terdapat soalan dan kesamaran daripada panel pakar mengenai soal selidik yang diedarkan.

Pusingan kedua. Pada pusingan ini, panel pakar seramai lima belas orang akan menerima senarai ciri-ciri kepimpinan berkesan bersama tema utama kepimpinan hasil daripada pusingan pertama Delphi ubahsuai. Pada pusingan ini juga pakar dikehendaki untuk menyemak semula item-item yang telah berjaya disenaraikan serta diminta sekali lagi untuk berinteraksi dengan menggunakan skala likert lima poin sepertimana pusingan Delphi yang pertama. Pada pusingan ini panel pakar diberi kebenaran untuk memberikan alasan yang rasional bagi item pilihan mereka. Panel pakar juga dibolehkan untuk membuang item yang disenaraikan di samping memberikan cadangan yang baru jika ada serta boleh melakukan penambahbaikan

Pusingan ketiga. Pusingan ketiga melibatkan panel pakar Delphi ubahsuai akan diserahkan senarai item-item yang telah ditambahbaik hasil daripada pusingan kedua kaedah Delphi ubahsuai. Seterusnya panel pakar Delphi diminta untuk menyemak semula terhadap penilaian yang telah mereka berikan kepada setiap item. Sekiranya tahap persepakatan atau persetujuan mereka melebihi skala persepakatan majoriti untuk pusingan yang terdahulu, panel pakar Delphi dikehendaki memberikan alasan mereka. Pusingan Delphi ubahsuai peringkat ketiga ini boleh dihentikan sekiranya kesepakatan yang tinggi antara panel telah diperolehi. Namun sekiranya masih tidak terdapat kesepakatan yang tinggi antara panel pada pusingan ketiga ini, pusingan seterusnya iaitu pusingan keempat harus dilakukan sekali lagi.

Pusingan keempat. Jika kesepakatan dapat dicapai pada pusingan ketiga maka kutipan data akan ditamatkan. Justeru kesepakatan panel pakar masih belum dapat dicapai menerusi peringkat ketiga yang lalu, pengkaji membuat keputusan untuk meneruskan soal selidik kaedah Delphi ubahsuai kepada empat pusingan. Mengukuhkan lagi pernyataan mengenai empat pusingan kajian Delphi adalah berpandukan kepada kaedah yang telah diguna pakai oleh Stylianides dan Pashiardis (2007) dan juga oleh Hsu dan Sandford (2007).

Fasa Penilaian. Peringkat ini merupakan fasa yang melibatkan aktiviti kajian tinjauan. Instrumen yang dilakukan adalah berbentuk soal selidik bagi tujuan untuk mengumpulkan data. Sejurus daripada itu, analisis data akan dilakukan pada akhir fasa ini bertujuan untuk membina reka bentuk model kepimpinan berkesan menerusi kaedah Delphi.

Populasi dan sampel kajian. Peserta kajian dalam kajian ini merupakan peserta kajian yang telah bersetuju dengan rela hati untuk melibatkan diri dalam kajian ini. Pengkaji terlebih dahulu telah meminta keizinan daripada peserta kajian sebelum kajian ini dilakukan. Sebagaimana Fraenkel dan Wallen (2008) bersetuju bahawa syarat utama memilih peserta kajian adalah penglibatan mereka secara sukarela. Peserta kajian yang dipilih pula merupakan peserta kajian yang mempunyai kaitan dalam bidang yang ingin dikaji.

Peserta kajian peringkat analisis keperluan. Pada peringkat analisis keperluan ini melibatkan seramai sepuluh orang pemimpin di IPT MARA yang telah dipilih. Melalui penetapan jumlah saiz sampel, Satzinger, Jackson dan Burd (2007) menjelaskan bahawa sejumlah kecil sampel sudah mencukupi sekiranya objektif rekabentuk terhad serta jelas. Justeru, kajian ini telah memilih sepuluh orang peserta kajian dan dipilih berdasarkan kepada pengetahuan serta pengalaman dalam

keimpinan mereka yang melebihi 7 tahun di institusi terbabit. Mereka terdiri daripada ketua-ketua jabatan, pensyarah kanan dan pensyarah pakar. Senarai peserta kajian berdasarkan jawatan mereka ditunjukkan dalam Jadual 3.2.

Jadual 3.2

Pemilihan Peserta Kajian Fasa Analisis Keperluan Berdasarkan Jawatan

Jawatan	Jumlah
Ketua Jabatan	2
Pensyarah kanan	6
Pensyarah pakar	2
Jumlah	10 orang

Peserta kajian peringkat rekabentuk. Pada peringkat rekabentuk kajian ini melibatkan peringkat untuk reka bentuk cadangan model kepimpinan berkesan di IPT Mara yang telah dipilih. Cadangan reka bentuk model kepimpinan berkesan kajian ini adalah berpandukan kepada kesepakatan pandangan panel pakar tempatan yang diiktiraf kepakaran mereka dalam bidang kepimpinan. Saiz sampel teknik Delphi ditentukan oleh saiz sampel kajian-kajian terdahulu seperti kajian Muhammad Faizal A. Ghani (2008) menggunakan seramai 15 orang panel pakar menerusi empat pusingan kaedah Delphi. Antara kajian lain yang turut sama menggunakan kaedah Delphi adalah kajian Rusilawati Othman (2007), menggunakan tiga pusingan kaedah Delphi beserta enam belas orang panel pakar. Selain daripada itu juga, kajian yang dijalankan oleh Zaharah Hussin (2008) telah memilih saiz sampel seramai lapan orang pakar serta menggunakan kaedah Delphi sebanyak dua pusingan. Chin (2009) melibatkan sepuluh orang guru pakar Bahasa Melayu menerusi soal selidik sebanyak dua pusingan. Terdapat juga kajian yang dijalankan oleh Alias (2010) yang menggunakan kaedah Delphi yang menggunakan seramai dua puluh satu orang pakar menerusi dua pusingan

kaedah Delphi. Kesimpulannya, bilangan saiz sampel peserta kajian Delphi yang melibatkan diri dalam kajian teknik Delphi adalah antara lapan hingga dua puluh satu orang. Kenyataan ini di sokong oleh Smulkoski et al. (2007), seramai sepuluh hingga lima belas orang sudah mencukupi dalam kajian Delphi. Oleh yang demikian, seramai lima belas orang panel pakar yang telah dipilih. Seramai lima belas orang panel dalam kajian ini dipilih berdasarkan kepada pengetahuan serta pengalaman dalam kepimpinan mereka yang juga melebihi 7 tahun di empat buah institusi-institusi terbabit. Mereka terdiri daripada dekan seramai dua orang, timbalan dekan seramai tiga orang, pengarah serta timbalan pengarah masing-masing dua orang. Akhir sekali ketua jabatan terdiri daripada enam orang

Jadual 3.3 di bawah menjelaskan mengenai individu-individu yang berpengalaman dalam bidang kepimpinan yang telah dipilih bagi tujuan kajian ini.

Jadual 3.3

Pemilihan panel pakar

Jawatan	Jumlah
Dekan	2
Timbalan Dekan	3
Pengarah	2
Timbalan Pengarah	2
Ketua Jabatan	6
Jumlah	15
	orang

Peserta kajian peringkat fasa penilaian. Peringkat fasa penilaian ini bertujuan untuk menilai cadangan pembentukan model yang telah direka bentuk menerusi fasa terdahulu. Oleh yang demikian, menerusi kajian ini sejumlah saiz sampel seramai dua ratus empat puluh orang telah dilakukan bertujuan untuk mendapatkan pandangan secara umum.

Pada peringkat penentuan jumlah dan saiz sampel kajian, saiz sampel daripada Krejcie dan Morgan (1970) telah diguna pakai dalam kajian ini. Oleh yang demikian, berpandukan kepada bilangan populasi seramai 440 orang yang meliputi pemimpin-pemimpin di zon tengah dan utara, pengkaji telah menggunakan sejumlah 240 sampel bagi tujuan menjawab soal selidik yang berkaitan. Ini amat bertepatan dengan pendapat Sekaran (2003) yang menyatakan bahawa jumlah sampel antara 30 hingga 500 orang adalah bersesuaian bagi mendapatkan maklumat yang tepat (Sekaran, 2003). Jadual 3.4 di bawah menjelaskan populasi saiz sampel kajian tinjauan yang diambil daripada Bahagian Sumber Manusia setiap IPT Mara.

Jadual 3.4

Populasi dan Saiz Sampel Kajian Tinjauan

Jenis IPT Mara	Populasi kakitangan Akademik	Sampel Kakitangan Akademik
IPT Mara Pertama	110	60
IPT Mara Kedua	130	60
IPT Mara Ketiga	100	60
IPT Mara Keempat	100	60
Jumlah	440	240

Kriteria pemilihan lokasi kajian. Kriteria pemilihan lokasi kajian adalah berdasarkan kepada keperluan untuk memenuhi syarat serta keperluan kajian yang telah ditetapkan. Pengkaji telah mengambil kira pendapat daripada Taylor dan Bogdan (2003) iaitu setiap pengkaji mempunyai alasan yang tersendiri untuk bebas menentukan lokasi kajian berdasarkan pandangan mereka sendiri.

Oleh yang demikian, pengkaji telah memilih sebanyak empat buah institusi pendidikan tinggi yang bernaung di bawah MARA sebagai lokasi kajian bagi cadangan reka bentuk model kepimpinan berkesan ini. Empat buah institusi pendidikan tinggi di bawah MARA yang dimaksudkan adalah satu institusi pendidikan tinggi Mara yang terletak di zon tengah serta tiga buah institusi pendidikan tinggi MARA yang terletak

di zon utara. Pemilihan sesuatu lokasi kajian adalah disebabkan oleh jumlah populasi yang terdapat di dalamnya serta memenuhi syarat dan keperluan kajian. Manakala Marshall dan Rossman (2011) juga turut mencadangkan empat aspek bagi menentukan lokasi sesuatu kajian iaitu yang pertama, lokasi yang mudah dimasuki oleh pengakaji, kedua, persekitaran yang kaya dengan peristiwa yang berkaitan fenomena atau pola kajian. Ketiga, kualiti serta kredibiliti data adalah terjamin dan akhir sekali hubungan yang erat antara pengkaji dan peserta kajian. Jadual 3.5 di bawah menunjukkan IPT Mara mengikut zon Tengah dan Zon Utara.

Jadual 3.5

Bilangan IPT Mara berdasarkan Zon Tengah Dan Zon Utara

IPT Mara	Zon Utara	Zon Tengah
IPT Mara 1,2,3	3	-
IPT Mara 4	-	1
Jumlah	3	1

Instrumen Kajian

Instrumen kajian adalah alat yang digunakan di dalam kajian untuk menguji sesuatu persoalan. Ianya berbentuk temubual berstruktur dan soal selidik kerana ianya bersesuaian dengan kaedah kajian. Proses-proses yang terlibat dijelaskan secara terperinci seperti di bawah:

Pembinaan instrumen kajian. Segala data mengenai kepimpinan berkesan yang dikutip menerusi kaedah Delphi akan digunakan bagi tujuan pembinaan instrumen soal selidik yang juga akan diguna pakai dalam kajian tinjauan.

Pembinaan instrumen kajian Peringkat Analisis Keperluan. Bahagian ini bertujuan untuk menganalisis keperluan kajian mengenai kepimpinan berkesan dan juga menentukan bentuk keperluan yang telah dinyatakan di IPT di bawah Majlis

Amanah Rakyat yang dipilih. Justeru, peringkat analisis keperluan ini dilakukan dengan menggunakan kaedah kualitatif berbentuk temubual berstruktur yang dibina ringkas dan akan dijawab oleh peserta kajian analisis keperluan. Sebanyak tujuh tema utama kepimpinan berkesan telah dikenalpasti daripada sorotan kajian turut dimasukkan ke dalam protokol temubual. Justeru, hasil kajian pada peringkat ini dijadikan panduan bagi meneruskan kajian ke peringkat yang seterusnya. Oleh yang demikian, satu protokol temubual telah terhasil berdasarkan kajian lampau telah digunakan sebagai instrumen pada pusingan ini. Format instrumen ini telah diubahsuai daripada kajian Muhammad Faizal A. Ghani (2008) bagi keperluan kajian ini. Bentuk format instrumen ditunjukkan seperti di bawah.

Soalan pengenalan. Pertanyaan khabar mengenai tugas serta latar belakang peserta kajian diajukan kepada peserta kajian. Soalan peringkat pengenalan tidak direkodkan dalam bentuk formal oleh pengkaji disamping bertujuan untuk membina hubungan serta keselesaan antara pengkaji dengan peserta kajian Delphi ubahsuai.

Soalan pembukaan. Pada peringkat ini, matlamat serta metodologi kajian diterangkan oleh pengkaji kepada peserta kajian. Pengkaji memberi jaminan bagi kerahsiaan semua maklumat kepada peserta kajian bertujuan tidak membawa mudarat dari pelbagai aspek.

Soalan utama. Soalan utama temubual ditumpukan kepada objektif kajian tentang tema-tema utama serta ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan Tinggi MARA.

Soalan penutup. Maklumat yang dikehendaki oleh pengkaji berjaya diperolehi pada bahagian soalan penutup. Ini sekaligus memberi keyakinan kepada pengkaji segala yang diperlukan mengenai kepimpinan berkesan telah dicapai. Akhir sekali,

pengkaji menyatakan penghargaan dan mengucapkan terima kasih kepada peserta kajian bagi kesudian peserta kajian melibatkkan diri dalam kajian.

Pembinaan Instrumen Kajian Peringkat Reka Bentuk. Fasa reka bentuk peringkat ini adalah sepenuhnya menggunakan teknik Delphi ubahsuai. Oleh yang demikian, peringkat ini juga merupakan peringkat yang menggunakan soal selidik bermula dari peringkat pertama hingga terakhir teknik Delphi ubahsuai. Penerangan lanjut berkenaan pembinaan item adalah seperti di bawah:

Sesi pusingan pertama Delphi Ubahsuai. Dalam membincangkan kesahan kandungan serta muka, ramai antara pengkaji telah menggunakan kaedah kajian Delphi (seperti Caves, 1988; Goodman, 1987; Huag, Altschuld, dan Lee, 2008; Morgan, Lam-McCullough, Herold-McIlroy dan Tarshis, 2007) menyatakan bahawa kaedah kajian Delphi melibatkan kesahan kandungan serta muka berdasarkan kepada tiga faktor iaitu dapatan kajian adalah berpanduan kepada kesepakatan pandangan daripada sekumpulan individu yang mempunyai kepakaran dalam sesuatu bidang, kedua proses bagi mendapatkan kesepakatan pandangan adalah daripada mereka yang layak untuk membuat sesuatu keputusan (Cross, 1999; Spencer-Cooke, 1989) dan ketiga merupakan proses kaedah kajian Delphi yang melibatkan data kualitatif bagi membina item soal selidik telah memberikan pakar peluang untuk menilai item tersebut beberapa kali menerusi beberapa sesi pusingan kajian.

Oleh yang demikian, pada peringkat rekabentuk ini, satu set soal selidik yang terhasil daripada John MacBeath (1998) telah digunakan sebagai instrumen dalam peringkat ini. Sebelum memulakan pusingan pertama Delphi ubahsuai ini, pengkaji terlebih dahulu menghubungi panel pakar serta membuat temu janji dengan panel bagi menetapkan tarikh serta masa yang sesuai untuk pengkaji menyerahkan soal selidik untuk dijawab oleh panel pakar. Seterusnya, semasa proses menjawab soal selidik oleh

pakar, pengkaji turut serta berada bersama panel pakar sehingga panel selesai menjawab soal selidik. Segala keraguan atau kesangsian mengenai tema utama serta ciri-ciri kepimpinan berkesan akan dijawab oleh pengkaji ketika sesi menjawab soal selidik berlangsung. Setelah selesai sesi menjawab soal selidik, pengkaji merakamkan ucapan penghargaan terima kasih di atas kerjasama yang diberikan oleh panel.

Selanjutnya, hasil dapatan daripada sesi pertama Delphi ubahsuai berjaya mengenalpasti tema utama serta ciri-ciri kepimpinan bagi pembinaan soal selidik di dalam pusingan kedua. Dengan kata lain, tema utama beserta ciri-ciri kepimpinan berkesan yang terhasil menerusi jadual 3.5 di bawah adalah hasil daripada data soal selidik pada peringkat pertama. Kesepakatan yang tinggi daripada panel pakar merupakan tujuan utama dalam kepimpinan berkesan. Instrumen yang telah dibina adalah berdasarkan kepada kepakaran sekumpulan individu yang mampu meningkatkan tahap kesahan serta kebolehpercayaan instrumen. Jadual 3.6 menunjukkan senarai ciri utama beserta ciri-ciri kepimpinan bagi soal selidik teknik Delphi ubahsuai peringkat kedua.

Jadual 3.6

Tema utama serta ciri-ciri kepimpinan bagi kegunaan pusingan kedua Delphi

Konstruk	Item	Jumlah Item
Bahagian I:		
Demografi	<ul style="list-style-type: none"> Jantina Umur Pengalaman dalam kepimpinan 	1 1 1
Pemimpin Yang Mengambil Berat	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin Yang Mengambil Berat 	7
Pemimpin Yang Prihatin	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin Yang Prihatin 	12
Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik 	7
Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan 	3

Pemimpin Yang Bersikap Kompeten	• Pemimpin Yang Bersikap Kompeten	9
Pemimpin Yang Bijak	• Pemimpin Yang Bijak	13
Pemimpin Yang Tahu Matlamat	• Pemimpin Yang Tahu Matlamat	9
Jumlah		63

Sesi Pusingan Kedua Delphi Ubahsuai. Menerusi pusingan kedua Delphi ubahsuai, sekali lagi peserta kajian diberi soal selidik untuk menyatakan persetujuan mereka hasil daripada pusingan pertama Delphi ubahsuai. Tahap persetujuan adalah seperti di bawah:

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Agak Setuju

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju.

Pada peringkat kedua ini, panel pakar diberi kebenaran untuk menambah item baru serta menambah baik item yang sedia ada. Hasil daripada pusingan kedua Delphi ubahsuai akan diteruskan ke pusingan ketiga Delphi ubahsuai. Penjelasan yang terperinci dijelaskan seperti dalam Jadual 3.7

Jadual 3.7

Tema utama serta ciri-ciri kepimpinan bagi kegunaan pusingan kedua Delphi

Konstruk	Item	Jumlah Item
Bahagian I:		
Demografi	<ul style="list-style-type: none"> Jantina Umur Pengalaman dalam kepimpinan 	1 1 1
Pemimpin Yang Mengambil Berat	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin Yang Mengambil Berat 	7
Pemimpin Yang Prihatin	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin Yang Prihatin 	12
Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik 	7
Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan 	3
Pemimpin Yang Bersikap Kompeten	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin Yang Bersikap Kompeten 	9
Pemimpin Yang Bijak	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin Yang Bijak 	13
Pemimpin Yang Tahu Matlamat	<ul style="list-style-type: none"> Pemimpin Yang Tahu Matlamat 	9
Jumlah		63

Sesi Pusingan Ketiga Delphi Ubahsuai. Dalam pusingan ketiga pula, panel pakar tidak dibenarkan untuk menambah sebarang item baru, sebaliknya mereka hanya digalakkan untuk menyatakan semula tahap persetujuan mereka terhadap item yang sedia ada. Sekiranya persetujuan panel pakar melebihi persetujuan majoriti peserta kajian pusingan sebelumnya maka mereka perlu menyatakan alasan terhadap tahap persetujuan mereka menerusi ruangan "Nilai Skala Majoriti". Jika persetujuan yang tinggi telah dicapai dikalangan peserta panel pakar pada pusingan ketiga ini, maka kaedah Delphi akan dihentikan pada peringkat ini. Memandangkan majoriti peserta kajian pada peringkat ketiga Delphi ubahsuai ini masih tidak mencapai tahap

persepakatan yang tinggi, maka pusingan keempat hendaklah dijalankan sehingga persepakatan yang tinggi dapat dicapai.

Jadual 3.8 menunjukkan instrumen soal selidik yang akan digunakan untuk pusingan ketiga teknik Delphi ubahsuai yang mengandungi lima bahagian iaitu bahagian item yang terdiri daripada demografi dan tema utama kepimpinan. Bahagian kedua adalah jumlah item-item atau ciri-ciri kepimpinan berkesan yang asal, bahagian seterusnya adalah bahagian item atau jika terdapat ciri kepimpinan yang akan digugurkan. Kemudian diikuti dengan bahagian item baru iaitu jika terdapat penambahan item baru daripada panel pakar. Akhir sekali adalah bahagian jumlah keseluruhan item.

Jadual 3.8

Item Utama serta Jumlah Ciri-Ciri Kepimpinan Pusingan Ketiga Delphi.

Item	Item Asal	Item Gugur	Item Baru	Jumlah Item
Jantina	1	-	-	1
Umur	1	-	-	1
Pengalaman Dalam Pendidikan	1	-	-	1
Pemimpin Yang Mengambil Berat	7	-	-	7
Pemimpin Yang Prihatin	12	-	-	12
Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik	7	-	-	7
Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan	3	-	1	4
Pemimpin Yang Bersikap Kompeten	9	-	2	11
Pemimpin Yang Bijak	13	-	-	13
Pemimpin Yang Tahu Matlamat	9	-	1	10
Jumlah				67

Sesi Pusingan keempat Delphi Ubahsuai. Pusingan keempat merupakan rentetan daripada pusingan ketiga memandangkan persepakatan yang tinggi masih tidak dapat dicapai daripada panel pakar menerusi pusingan ketiga. Kebiasaannya pusingan ini akan menjadi pusingan terakhir kerana panel Delphi akan menerima senarai item yang telah dikemaskini dari pusingan ketiga yang lalu.

Pada pusingan keempat ini juga, panel pakar tidak dibenarkan untuk menambah sebarang item baru, sebaliknya mereka hanya dibenarkan untuk menyemak kepada setiap penilaian yang mereka telah berikan. Jika persetujuan yang tinggi telah dicapai dikalangan peserta panel pakar pada pusingan keempat ini, maka kaedah Delphi ubahsuai akan dihentikan pada peringkat ini.

Seterusnya, dapatan hasil pada pusingan keempat ini memaparkan kesemua item telah mencapai tahap persepakatan yang tinggi iaitu 4 dan 5. Justeru hasil JAK yang terhasil juga adalah 0 hingga 1 menerusi peserta panel pakar. Oleh yang demikian, pusingan Delphi ubahsuai telah ditamatkan pada pusingan keempat ini.

Pembinaan Instrumen Kajian Peringkat Penilaian. Justeru, peringkat ini merupakan peringkat yang terbentuk hasil daripada empat sesi pusingan Delphi ubahsuai pada peringkat reka bentuk. Instrumen yang terbentuk pada peringkat ini telah mendapat tahap persepakatan yang tinggi daripada kalangan panel pakar terhadap item yang diberikan menerusi empat sesi pusingan tersebut. Oleh yang demikian, instrumen yang telah berjaya dihasilkan, akan diaplikasikan kepada peserta kajian tinjauan untuk kepimpinan berkesan di IPT di bawah Majlis Amanah Rakyat. Mereka dikehendaki menyatakan tahap persepakatan mereka menerusi skala *Likert* lima poin seperti di bawah:

5= Sangat Setuju

4= Setuju

3= Kurang Setuju

2= Tidak Setuju

1= Sangat Tidak Setuju

Sebelum pengkaji meneruskan kepada kajian tinjauan yang sebenarnya, satu kajian rintis telah dilakukan ke atas instrumen ini.

Kajian Rintis

Bagi mengetahui adakah terdapat masalah-masalah yang mungkin akan wujud sepanjang kajian dilakukan, kaedah yang terbaik perlu dilakukan adalah menjalankan kajian rintis. Temubual sebanyak satu pusingan telah dilakukan ke atas individu yang dipilih oleh pengkaji. Tujuannya adalah untuk memantapkan soalan temubual agar lebih fokus kepada objektif kajian dan melatih pengkaji untuk menangani situasi sebenar sebelum berhadapan dengan keadaan yang sebenar semasa sesi sebenar dijalankan. Temubual satu pusingan bagi kajian rintis ini dijalankan ke atas dua (2) individu yang pakar dalam bidang pengurusan dan kepimpinan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Azizi Yahya et al. (2007) menegaskan kajian rintis soal selidik adalah berguna untuk mendedahkan kekeliruan yang masih wujud di dalam soal selidik.

Protokol Temubual Peringkat Analisis Keperluan. Instrumen yang akan digunakan pada peringkat pertama kajian ini adalah berupa temu bual. Justeru, kajian rintis peringkat analisis keperluan ke atas instrumen perlu dijalankan terlebih dahulu dengan tujuan untuk memastikan kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi dan untuk menyelesaikan masalah yang mungkin berlaku semasa kajian sebenar berlangsung David, Azizah Salleh, Saat Md Yasin, Mohd Kidin Shahrn, Alias Mohd Yatim dan Abdul Razak Habib (2010). Oleh yang demikian, jumlah peserta kajian rintis bagi

instrumen ini adalah seramai dua orang pemimpin di IPT di bawah Majlis Amanah Rakyat yang dipilih berdasarkan kepada tempoh dalam kepimpinan melebihi tujuh tahun ke atas. Sesi temubual bagi instrumen ini telah berlangsung selama antara 30 minit hingga 45 minit.

Fasa Rekabentuk Pusingan Pertama Soal Selidik. Sebelum menjalankan sesi soal selidik yang sebenar, terlebih dahulu sesi soal selidik rintis dilakukan bertujuan untuk memantapkan soalan soal selidik agar soalan tersebut memenuhi kriteria objektif kajian dan untuk melatih pengkaji sebelum berhadapan dengan situasi yang sebenar. Seterusnya, hasil daripada rintis ini telah membantu pengkaji menambah baik soal selidik. Selain daripada itu, kajian rintis ini juga dapat membantu pengkaji menganggarkan tempoh masa soal selidik yang sebenar.

Soal selidik rintis melibatkan dua orang pemimpin yang berkepakaran dalam bidang kepimpinan pendidikan di IPT MARA yang telah berkhidmat melebihi 7 tahun. Sesi soal selidik telah mengambil masa antara satu hingga satu setengah jam di mana sesi ini lebih menumpukan gambaran yang menyeluruh kepada kepimpinan berkesan di IPT Mara. Bagi memudahkan kajian rintis dilakukan, pengkaji terlebih dahulu telah memberi penerangan yang lanjut kepada peserta rintis mengenai teknik Delphi ubahsuai serta pemilihan peserta kajian perlu dilakukan dengan teliti. Peserta kajian mestilah mereka yang terdiri daripada pemimpin yang berpengalaman di dalam bidang kepimpinan.

Instrumen Soal Selidik untuk Fasa Penilaian. Kajian rintis bagi instrumen soal selidik telah dilakukan di salah sebuah IPT Mara yang telah di pilih. Pemilihan institusi pendidikan tinggi yang bernaung di bawah Majlis Amanah Rakyat adalah berpandukan kepada saranan daripada Azizi Yahya et al (2007) iaitu kajian rintis perlulah dilaksanakan terhadap institusi yang menepati kriteria sebenar subjek kajian.

Seramai 20 orang kakitangan akademik IPT Mara telah dipilih untuk melibatkan diri dalam kajian ini.

Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Soal selidik dalam kajian ini telah ditentusahkan melalui kajian rintis 20 orang pakar dalam bidang kepimpinan pendidikan di institusi pendidikan tinggi MARA. Seterusnya segala hasil soal selidik yang telah siap dijawab akan dikembalikan kepada peserta kajian bagi tujuan semakan serta maklumbalas. Seterusnya, kebolehpercayaan instrumen soal selidik telah diperolehi hasil daripada tindakan menyimpan data soal selidik yang telah dijawab.

Manakala pada peringkat kaedah Delphi ubahsuai yang telah dijalankan sebanyak empat pusingan, segala kesahan kandungan bagi instrumen soal selidik telah dicapai. Seterusnya segala kebolehpercayaan bagi setiap ciri kepimpinan tersebut telah ditentukan menerusi nilai kecenderungan memusat.

Jadual 3.9

Nilai kebolehpercayaan Cronbach Alpha Bagi Item Soal Selik

Tema Utama dan Ciri-Ciri Kepimpinan	Nilai Cronbach Alpha
<i>A)Pemimpin Yang Mengambil Berat</i>	
Masalah diselesaikan secepat yang mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius	.928
Memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja	.927
Menjaga kebajikan staf	.927
Menyediakan kemudahan kepada staf	.926
Memberi perhatian kepada setiap masalah staf	.930
Memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf	.929
Memastikan tiada kesilapan yang berlaku di dalam organisasi	.929
<i>B)Pemimpin Yang Prihatin</i>	
Menjadi pendengar yang baik terhadap masalah staf	.925
Menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf	.928
Menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai	.926
Menjadikan kesilapan yang lalu sebagai pengajaran	.925
Meluangkan masa untuk memberi latihan dan tunjuk ajar kepada staf	.926
Memberi hadiah kepada staf yang berprestasi cemerlang	.929

Menggalak, membimbing dan menggerakkan staf ke arah budaya cemerlang seperti berfikiran positif, kreatif dan lain-lain	.928
Memastikan garis panduan berkaitan prosedur, penggunaan kemudahan dan kelengkapan didokumentasikan	.926
Mencadangkan nama-nama staf yang menunjukkan prestasi yang cemerlang untuk kenaikan pangkat	.928
Memberikan sepenuh perhatian apabila menangani kesilapan, aduan serta kegagalan	.927
Mendorong staf untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza	.928
Menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada staf sebagai ganjaran	.924
<i>C)Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik</i>	
Mendengar masalah staf dengan baik dan jelas	.927
Menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi	.926
Merasa selesa dan senang apabila mengadakan sesuatu mesyuarat	.927
Melayan staf sebagai ahli dalam organisasi, bukannya sebagai individu	.928
Sanggup untuk mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi	.928
Mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staf	.926
Staf selesa dan yakin apabila mengadakan sesuatu mesyuarat	.931
<i>D)Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan</i>	
Bercakap dengan penuh semangat tentang apa yang perlu diusahakan	.926
Mengamalkan konsep "keimpinan melalui teladan"	.928
Menekankan tentang mempunyai misi yang bersepadu	.926
Yakin untuk membuat keputusan dengan betul*	.927
<i>E)Pemimpin Yang Bersikap Kompeten</i>	
Merasa diri sentiasa diawasi oleh Tuhan	.928
Menjadikan Rasulullah SAW Sebagai "Role Model" dalam kepimpinan*	.926
Mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi	.928
Staf merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja	.926
Berkomunikasi baik dengan staf	.928
Jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf, staf ditegur dengan berhikmah	.926
Hadir dalam mesyuarat atau perjumpaan ketika diperlukan oleh staf	.928
Mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan	.926
Mengenalpasti pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh staf	.926
Melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara*	.925
Mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf	.921
<i>F)Pemimpin Yang Bijak</i>	
Berkongsi misi dan visi dengan staf	.927
Yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan	.926
Sanggup mengabaikan minat peribadi untuk kebaikan organisasi	.926
Peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila diperlukan	.927
Mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi yang berkebolehan	.925
Mewujudkan hubungan yang baik dengan staf	.925
Mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak	.924
Percaya dan yakin bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya	.927
Berfikir baik dan buruk dahulu sebelum membuat sesuatu keputusan yang besar	.927
Tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi	.926
Bersedia untuk mengakui kesilapan dan tidak pernah untuk merasakan diri sentiasa betul	.926
Bertoleransi dan bertimbang rasa terhadap staf	.928
Berjaya dalam masalah walaupun masalah yang serius	.929

G)Pemimpin Yang Tahu Matlamat

Berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana*	.928
Mengekalkan penglihatan yang positif terhadap organisasi	.929
Optomistik terhadap masa depan	.929
Menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli komuniti semasa mesyuarat	.929
Memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat-matlamat yang telah ditetapkan	.929
Berbincang dengan staf mengenai strategi-strategi untuk mencapai matlamat organisasi	.928
Berkeyakinan dengan kuasa yang ada	.928
Membentuk matlamat organisasi	.928
Menunjukkan keyakinan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai	.928
Berjumpa staf jika organisasi tidak mencapai matlamat yang dikehendaki	.927

***Item-item Tambahan**

Jadual 3.9 menunjukkan kesemua item berada dalam julat .90 keatas. Boleh dinyatakan bahawa indeks pekali *Alpha Cronbach* adalah melebihi nilai .65. Ini jelas menunjukkan bahawa tahap keupayaan item dalam instrumen kajian ini adalah tinggi (Lim Chong Hin, 2007)

Jadual 3.10 di bawah pula merupakan ujian untuk menentukan tahap normaliti sesuatu kajian. Dalam kajian ini pengkaji menguji ujian normaliti dengan menggunakan Shapiro Wilk. Shapiro wilk adalah salah satu ujian normaliti yang dianjurkan oleh banyak pakar apabila jumlah sampel kecil iaitu kurang dari atau sama dengan 50 sampel dan boleh jika jumlah sampel melebihi 50 hingga 2000 sampel. Berlainan pula jika jumlah sampel melebihi 2000, ujian yang sesuai digunakan adalah Kolmogorov Smirnov.

Oleh yang demikian, memandangkan jumlah sampel dalam kajian ini melibatkan 240 responden dan melibatkan empat buah institusi pengajian tinggi Mara maka ujian menggunakan Shapiro Wilk akan digunakan bertujuan untuk mengukur tahap normaliti dalam kajian ini.

Jadual 3.10

Analisis Nilai Signifikan Bagi Tema-Tema Utama Kepimpinan Berkesan

Tema Utama Kepimpinan	P value
Pemimpin Yang Mengambil Berat	0.000
Pemimpin Yang Prihatin	0.000
Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik	0.000
Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan	0.000
Pemimpin Yang Bersikap Kompeten	0.000
Pemimpin Yang Bijak	0.000
Pemimpin Yang Tahu Matlamat	0.000

Bagi empat buah IPT Mara yang melibatkan 240 responden nilai bacaan yang signifikan (sig) adalah .000. Seterusnya, bagi kesemua tema utama utama ciri kepimpinan berkesan nilai signifikan yang dicatatkan adalah <0.05 iaitu .000. Oleh yang demikian, nilai .000 merupakan nilai yang sangat signifikan.

Prosedur Kutipan Data

Peringkat analisis keperluan. Segala maklumat dikumpulkan menerusi sorotan kajian lampau mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pengajian tinggi. Pada peringkat ini temu bual telah dilakukan secara perseorangan kepada sepuluh orang pemimpin yang terdiri daripada ketua jabatan, pensyarah pakar serta pensyarah kanan bagi mendapatkan item ciri-ciri kepimpinan berkesan.

Terlebih dahulu, pengkaji telah mendapatkan kebenaran dan keizinan secara peribadi daripada individu yang terlibat bagi tujuan memastikan kelancaran semasa melaksanakan kajian. Kebenaran daripada dekan institusi terbabit dipohon terlebih dahulu oleh pengkaji sebelum menjalankan sesi temubual kepada individu-individu pakar terlibat. Sekiranya individu pakar tersebut tidak bersetuju untuk menjadi calon dalam menjawab soal selidik tersebut maka calon lain yang berkecuali yang sama akan dicari oleh pengkaji. Selanjutnya, temubual secara perseorangan dijalankan bagi

tujuan mengetahui keperluan pemimpin terhadap pembentukan model kepimpinan berkesan ini.

Setelah mendapat kebenaran, sesi temubual akan dilaksanakan. Jadual 3.11 di bawah menunjukkan tarikh temujanji bersama pemimpin di institusi pendidikan Tinggi MARA yang terlibat.

Jadual 3.11

Tarikh temujanji bersama pemimpin IPT Mara

Pemimpin IPT MARA	Tarikh Temujanji
Pemimpin IPT Mara 1	2 Mei 2011
Pemimpin IPT Mara 2	2 Mei 2011
Pemimpin IPT Mara 3	2 Mei 2011
Pemimpin IPT Mara 4	3 Mei 2011
Pemimpin IPT Mara 5	3 Mei 2011
Pemimpin IPT Mara 6	4 Mei 2011
Pemimpin IPT Mara 7	4 Mei 2011
Pemimpin IPT Mara 8	5 Mei 2011
Pemimpin IPT Mara 9	5 Mei 2011
Pemimpin IPT Mara 10	6 Mei 2011

Peringkat rekabentuk. Keperluan sebelum memulakan peringkat ini adalah pengkaji terlebih dahulu perlu mencari jumlah individu yang ramai yang memenuhi ciri-ciri sebagai pakar dalam kajian ini. Sejurus itu, individu terbabit akan dihubungi menerusi telefon ataupun e-mel untuk meminta keizinan daripada mereka untuk menyertai kajian sebagai panel pakar. Nama-nama pakar yang disarankan diambil daripada setiausaha kepimpinan tertinggi di institusi pendidikan Mara masing-masing. Selepas berjaya menghubungi panel pakar terbabit, pengkaji telah menetapkan tarikh temujanji untuk menjalankan sesi pertama teknik Delphi ubahsuai. Ini dapat diterangkan seperti berikut:

Pusingan pertama – Kaedah soal selidik. Peringkat pertama teknik Delphi ubahsuai yang dilakukan secara soal selidik. Walaupun sesetengah pengkaji lain menggunakan kaedah temubual tetapi pengkaji merasakan kaedah soal selidik merupakan kaedah yang sama kerana semasa diberi soal selidik kepada individu

terbabit, pengkaji turut sama berada sepanjang soal selidik di jawab oleh individu tersebut sehingga selesai. Sebelum teknik Delphi ubahsuai dilakukan, individu yang telah menepati ciri-ciri sebagai seorang panel pakar akan dikenalpasti terlebih dahulu. Mereka akan dihubungi terlebih dahulu melalui telefon oleh pengkaji untuk mendapatkan kebenaran kerana individu-individu pakar ini terdiri daripada mereka yang berjawatan ketua di institusi masing-masing. Setelah persetujuan berjaya dicapai, semua dokumen yang diperlukan disediakan, pengkaji akan menetapkan tarikh untuk temujanji bagi menjalankan sesi soal selidik tersebut. Seterusnya, pada tarikh dan hari yang dijanjikan, soal selidik akan diedarkan kepada individu pakar terbabit. Pengkaji juga turut menerangkan kepada panel pakar bahawa pengkaji akan turut sama berada dengan panel pakar sehingga panel pakar selesai menjawab soal selidik tersebut. Tujuan untuk berada bersama panel pakar semasa sesi soal selidik telah diterangkan kepada panel pakar. Ini bagi memudahkan panel pakar untuk bertanya jika terdapat keraguan serta penerangan lebih lanjut mengenai item-item yang terdapat dalam soal selidik tersebut. Jadual 3.12 di bawah menunjukkan tarikh soal selidik untuk pakar Delphi ubahsuai dilakukan.

Jadual 3.12

Tarikh Bagi Menjawab Soal Selidik Pakar Delphi Ubahsuai Pusingan Pertama

Pakar	Tarikh menjawab soal selidik
Pakar 1	11 Julai 2011
Pakar 2	11 Julai 2011
Pakar 3	12 Julai 2011
Pakar 4	12 Julai 2011
Pakar 5	12 Julai 2011
Pakar 6	13 Julai 2011
Pakar 7	13 Julai 2011
Pakar 8	14 Julai 2011
Pakar 9	14 Julai 2011
Pakar 10	15 Julai 2011
Pakar 11	15 Julai 2011
Pakar 12	18 Julai 2011
Pakar 13	18 Julai 2011
Pakar 14	19 Julai 2011
Pakar 15	19 Julai 2011

Pusingan kedua – item bagi pusingan Delphi Ubahsuai. Menerusi pusingan kedua kajian Delphi ubahsuai ini, panel pakar yang sama juga diperlukan untuk berinteraksi dengan senarai item yang telah dibina hasil daripada dapatan soal selidik. Oleh itu, skala Likert lima poin telah digunakan dengan tujuan memberi kemudahan kepada panel pakar. Pada peringkat kedua ini juga, panel pakar akan diberi peluang untuk menambah jika terdapat sebarang item atau ciri baru serta memperincikan ciri yang sedia ada menerusi ruangan yang disediakan oleh pengkaji. Jadual 3.13 di bawah menunjukkan tarikh soal selidik untuk pakar Delphi ubahsuai dilakukan.

Jadual 3.13

Tarikh Menjawab Soal Selidik Pakar Delphi Pusingan Kedua Delphi Ubahsuai

Pakar	Tarikh menjawab soal selidik
Pakar 1	14 Oktober 2011
Pakar 2	14 Oktober 2011
Pakar 3	18 Oktober 2011
Pakar 4	18 Oktober 2011
Pakar 5	19 Oktober 2011
Pakar 6	19 Oktober 2011
Pakar 7	21 Oktober 2011
Pakar 8	21 Oktober 2011
Pakar 9	24 Oktober 2011
Pakar 10	24 Oktober 2011
Pakar 11	24 Oktober 2011
Pakar 12	25 Oktober 2011
Pakar 13	25 Oktober 2011
Pakar 14	25 Oktober 2011
Pakar 15	25 Oktober 2011

Pusingan Ketiga – item bagi pusingan Delphi Ubahsuai. Dalam pusingan ketiga teknik Delphi ubahsuai ini pula senarai ciri-ciri yang telah ditambah baik daripada pusingan kedua sekali lagi akan diberikan kepada pakar. Pada peringkat ini panel pakar sekali lagi dikehendaki untuk menulis persetujuan mereka terhadap ciri-ciri yang sedia ada serta ciri-ciri baru (jika ada) menerusi skala Likert lima poin. Sekiranya tahap persetujuan pakar melebihi skala majoriti pusingan yang lalu, panel pakar dikehendaki memberikan alasan. Tetapi, pada peringkat ketiga ini, panel pakar

tidak boleh sama sekali untuk menambah sebarang ciri-ciri yang baru memandangkan dalam pusingan ini merupakan pusingan yang bertujuan untuk merapatkan jurang perbezaan pandangan di kalangan peserta kajian. Namun sekiranya tahap kesepakatan yang tinggi telah berjaya dicapai pada peringkat ketiga ini, kajian akan ditamatkan pada pusingan ini. Jadual 3.14 di bawah menunjukkan tarikh soal selidik untuk pakar Delphi ubahsuai dilakukan.

Jadual 3.14

Tarikh Bagi Menjawab Soal Selidik Pakar Delphi Ubahsuai Pusingan Ketiga

Pakar	Tarikh menjawab soal selidik
Pakar 1	11 November 2011
Pakar 2	11 November 2011
Pakar 3	14 November 2011
Pakar 4	14 November 2011
Pakar 5	14 November 2011
Pakar 6	15 November 2011
Pakar 7	15 November 2011
Pakar 8	15 November 2011
Pakar 9	15 November 2011
Pakar 10	16 November 2011
Pakar 11	16 November 2011
Pakar 12	17 November 2011
Pakar 13	17 November 2011
Pakar 14	18 November 2011
Pakar 15	18 November 2011

Pusingan keempat – item bagi pusingan Delphi Ubahsuai. Oleh sebab persepakatan yang tinggi masih tidak dapat dicapai menerusi panel pakar pada pusingan ketiga, pusingan seterusnya iaitu pusingan keempat Delphi ubahsuai harus dilakukan. Jika persetujuan panel pakar melebihi persetujuan majoriti peserta kajian pusingan sebelumnya maka mereka perlu menyatakan alasan terhadap tahap persetujuan mereka menerusi ruangan "Nilai Skala Majoriti". Jika persetujuan yang tinggi diperolehi dikalangan peserta panel pakar pada pusingan keempat ini, maka kaedah Delphi ubahsuai akan dihentikan.

Jadual 3.15 di bawah menunjukkan tarikh soal selidik untuk pakar Delphi ubahsuai dilakukan.

Jadual 3.15

Tarikh Bagi Menjawab Soal Selidik Pakar Delphi Pusingan Keempat Ubahsuai

Pakar	Tarikh menjawab soal selidik
Pakar 1	1 December 2011
Pakar 2	1 December 2011
Pakar 3	1 December 2011
Pakar 4	1 December 2011
Pakar 5	2 December 2011
Pakar 6	2 December 2011
Pakar 7	5 December 2011
Pakar 8	5 December 2011
Pakar 9	5 December 2011
Pakar 10	6 December 2011
Pakar 11	6 December 2011
Pakar 12	7 December 2011
Pakar 13	7 December 2011
Pakar 14	8 December 2011
Pakar 15	8 December 2011

Peringkat penilaian rekabentuk. Segala hasil yang telah dicapai melalui tiga pusingan teknik Delphi ubahsuai untuk cadangan membina reka bentuk model kepimpinan berkesan telah terhasil. Satu soal selidik telah berjaya terhasil berpandukan ciri-ciri kepimpinan tersebut. Justeru, satu kajian rintis akan dijalankan di sebuah IPT Mara. Penambahbaikan akan di lakukan terhadap soal selidik tersebut hasil daripada kajian rintis tadi. Sejurusnya, kajian tinjauan pula akan dijalankan terhadap 240 orang kakitangan akademik di empat buah IPT Mara yang dipilih. 240 peserta kajian tinjauan ini akan diberi soal selidik mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan yang sama diberikan kepada panel pakar untuk dijawab. Jadual 3.16 di bawah menunjukkan tarikh bagi soal selidik yang diedarkan kepada peserta kajian tinjauan serta tarikh pemulangan soal selidik yang telah selesai dijawab.

Jadual 3.16

Jadual Tarikh Soal Selidik Dihantar dan Dikembalikan

IPT Majlis Amanah Rakyat	Tarikh soal selidik	Tarikh Dikembalikan
IPT Mara Pertama	28 Mac 2011	6 April 2011
IPT Mara Kedua	28 Mac 2011	6 April 2011
IPT Mara Ketiga	29 Mac 2011	7 April 2011
IPT Mara Keempat	7 April 2011	29 Mac 2011

Jadual 3.17 di bawah pula menjelaskan kepada kita jumlah soal selidik yang telah dipulangkan berdasarkan ketetapan masa yang ditetapkan. Tetapi tidak semua soal selidik yang dihantar dikembalikan dalam jumlah yang sebenar.

Jadual 3.17

Jadual Jumlah Tarikh Soal Selidik Dihantar dan Dikembalikan

IPT Majlis Amanah Rakyat	Tarikh soal selidik	Tarikh Dikembalikan
IPT Mara Pertama	110	60
IPT Mara Kedua	130	60
IPT Mara Ketiga	100	60
IPT Mara Keempat	100	60
Jumlah	440 unit	240 unit

Prosedur Analisis Data

Kaedah analisis data yang digunakan adalah bertujuan untuk menjawab dua soalan pada peringkat analisis keperluan ini. Oleh yang demikian, data yang terhasil pada peringkat analisis keperluan ini adalah data berbentuk kualitatif dan kuantitatif. Bagi kaedah kuantitatif, analisis data menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Manakala proses yang terlibat menerusi kaedah kualitatif adalah melibatkan proses menyusun, mengklas serta mengkod data secara tematik.

Peringkat analisis keperluan. Kutipan data dalam fasa ini menggunakan kaedah temubual berstruktur yang merupakan soalan yang berbentuk respons terbuka. Ini bermakna pengkaji perlu mentranskripsikan dan menganalisis data yang telah dijawab oleh peserta kajian peringkat analisis keperluan ini. Respons terbuka merupakan jawapan yang telah diberikan oleh responden yang mana pengkaji memberikan penekanan kepada ayat-ayat yang penting untuk menyokong respons

tertutup. Fakta jawapan ini dijelaskan menerusi kurungan dan garisan (____). Ayat bagi contoh kurungan serta garisan ditunjukkan seperti di bawah:

“(Perlu) (.) (Sangat Perlu)(.) bila ada satu panduan patutnya dia boleh diguna pakai sebagai panduan untuk semua.”

Data temubual pada peringkat analisis keperluan merupakan kaedah kualitatif. Menurut Chua (2006) tiada kata sepakat dalam kalangan pengkaji kualitatif mengenai kaedah penganalisan data kualitatif. Justeru bagi tujuan kepentingan kajian ini pengkaji telah mengambil keputusan untuk menggunakan kaedah yang telah diamalkan oleh pengkaji kualitatif iaitu:

Mereduksikan data secara analisis tematik. Kajian ini berjaya menghasilkan tema utama beserta ciri-ciri kepimpinan berkesan berpandukan hasil daripada dapatan kajian terdahulu dan juga pandangan daripada peserta kajian menerusi peringkat analisis keperluan.

Mengorganisasikan data. Semua maklumat yang terhasil daripada temubual peserta kajian analisis keperluan perlu direkod serta dilabelkan secara tematik terlebih dahulu. Proses ini amat penting sebelum proses analisis data dimulakan. Ini amat bertepatan dengan sistem yang telah diperkenalkan oleh (Jefferson, 1984) iaitu data temubual ditranskripsikan serta dimasukkan tanda notasi utama bagi tujuan membolehkan data dibaca dengan kaedah sebagaimana yang dituturkan oleh peserta kajian. Contoh tanda notasi Sistem Jefferson adalah menerusi jadual 3.18 di bawah:

Jadual 3.18

Contoh Notasi Bagi Analisis Perbualan Menggunakan Sistem Jefferson

(.)	berhenti sekejap
(0.3), (2.6)	berhenti dalam tempoh tertentu
> <	perkataan di antara tanda ini disebut dengan pantas
> <	perkataan di antara tanda ini disebut perlahan
↑perkataan	peningkatan intonasi
↓perkataan	penurunan intonasi
<u>Perkataan</u>	perkataan yang disebut dengan kuat/ditekan
PERKATAAN	perkataan yang disebut dengan sangat kuat/ dijerit
.hhh	tarikan nafas
hhh	hembusan nafas
()	ungkapan yang tidak dapat dikenalpasti
(())	perbuatan semasa bercakap, contoh ((batuk))

Peringkat rekabentuk. Pada pusingan yang pertama, kedua sehingga pusingan seterusnya segala data akan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif iaitu Ukuran Kecenderungan Berpusat (UKB). Ukuran Kecenderungan Berpusat dalam kajian ini melibatkan skor mod, median serta julat antara Kuartil (JAK). Julat antara kuartil adalah perbezaan antara kuartil untuk menentukan tahap konsensus pakar yang telah dicapai. Tahap konsensus pakar pula akan melibatkan konsensus tertinggi terlebih dahulu, seterusnya konsesnsus sederhana serta nilai julat antara kuartil yang paling kecil ataupun tiada konsensus

Berikut adalah tahap persetujuan terhadap item dalam kalangan peserta kajian Delphi yang berdasarkan skala Likert lima poin.

5 – Sangat Setuju (SS)

4 – Setuju (S)

3 – Kurang Setuju (KS)

2 – Tidak Setuju (TS)

1 – Sangat Tidak Setuju (STS)

Penggunaan Julat Antara Kuartil adalah untuk melihat perbezaan pandangan diantara pakar yang telah dipilih untuk menjawab item soal-selidik. Berpandukan kepada Saedah dan Mohd Paris (2011), tahap kesepakatan pakar terhadap item adalah seperti berikut.

Jadual 3.19

Penentuan Tahap Konsensus Bagi Nilai Julat Antara Kuartil. (JAK)

Nilai Skor JAK	Tahap konsensus pakar
0.00 hingga 1.00	Tinggi
1.01 hingga 1.99	Sederhana
2.00 ke atas	Tiada

Berdasarkan Julat Antara Kuartil, seandainya item yang dipilih oleh pakar berada pada Julat Antara Kuartil 0 hingga 1 maka item berkenaan telah berada pada tahap konsensus yang tinggi dan ini bermakna pakar bersepakat untuk memberi jawapan yang sama terhadap item tersebut.

Peringkat penilaian.

Analisis Statistik Deskriptif. Peringkat ini bertujuan untuk mencari jawapan kepada tiga soalan kajian yang telah ditetapkan di dalam kajian. Oleh yang demikian, data yang telah dikumpulkan pada peringkat penilaian ini adalah data berbentuk kuantitatif.

Seterusnya, bagi menjawab soalan pada peringkat penilaian, analisis statistik deskriptif digunakan bagi mencari skor min dan sisihan piawai bagi mengenalpasti tahap keberkesanan kepimpinan di institusi pendidikan tinggi MARA. Justeru tahap keberkesanan telah diukur dengan menggunakan skala Likert 1 hingga 5 poin.

Justeru statistik inferensi digunakan untuk mendapatkan satu rumusan mengenai populasi yang dikaji berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada

sampel kajian. Analisis inferensi yang digunakan dalam kajian ini adalah ujian Kruskal Wallis.

Jadual di bawah adalah hasil analisis data yang terhasil bagi ujian normaliti yang telah dijalankan.

Jadual 3.20

Analisis data bagi Ujian Normaliti Shapiro Wilk

Konstruk	Statistik	Nilai Signifikan
Tema dan Ciri A	0.961	.000
Tema dan Ciri B	0.941	.000
Tema dan Ciri C	0.923	.000
Tema dan Ciri D	0.794	.000
Tema dan Ciri E	0.889	.000
Tema dan Ciri F	0.916	.000
Tema dan Ciri G	0.871	.000

Hasil ujian normaliti menunjukkan kesemua nilai yang terhasil menerusi tema-tema utama serta ciri-ciri kepimpinan berkesan menunjukkan nilai yang sangat signifikan dengan bacaan .000. Ujian Kruskal Wallis pula merupakan ujian yang digunakan untuk mengenalpasti samada terdapat hubungan statistik yang signifikan diantara dua ataupun lebih kumpulan variabel yang bersandar. Oleh yang demikian ujian Kruskal Wallis digunakan dalam kajian ini untuk menjawab soalan yang kedua peringkat penilaian iaitu melihat samada wujud perbezaan dari aspek kepimpinan antara institusi pendidikan tinggi MARA. Seterusnya, untuk mengenalpasti ciri-ciri kepimpinan yang baik, hasil Cronbach Alpha yang bakal diperolehi mestilah menepati ciri reliabiliti yang baik iaitu 0.8 dan ke atas (Sekaran, 1992).

Seterusnya cadangan bagi reka bentuk model kepimpinan berkesan akan ditunjukkan dalam bab yang keempat.

Kesimpulan

Bab ini secara keseluruhannya telah menerangkan secara terperinci tentang kaedah kajian. Antara yang telah dijelaskan ialah reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, instrumen kajian, prosedur kutipan dan penganalisan data. Pada peringkat analisis untuk membina cadangan reka bentuk model kepimpinan berkesan, instrumen soal selidik telah diuji kesahan kandungannya oleh seramai 15 orang pakar dalam bidang kepimpinan. Pada peringkat penilaian pula dapatan kajian Delphi telah membina item instrumen soal selidik untuk kajian tinjauan terhadap 60 kakitangan daripada institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat pertama, seramai 60 kakitangan daripada institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat kedua, 60 kakitangan institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat ketiga dan 60 kakitangan institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat keempat. Ini menjadikan jumlah keseluruhan peserta kajian tinjauan sejumlah 240 orang. Setelah data dikutip menggunakan instrumen di atas, data tersebut dianalisis berdasarkan kaedah statistik deskriptif dan inferensi bagi menjamin keaslian dapatan kajian.

Bab 4 Dapatan Kajian

Pengenalan

Tujuan utama kajian ini adalah untuk membina cadangan reka bentuk model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang telah dipilih. Bab 4 ini secara khususnya menerangkan tiga fasa iaitu fasa analisis keperluan, fasa rekabentuk serta fasa penilaian. Fasa pertama merupakan fasa analisis keperluan bertujuan untuk mengenalpasti keperluan pemimpin-pemimpin terhadap ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Seterusnya, fasa kedua iaitu fasa rekabentuk pula, bertujuan untuk menghasilkan ciri-ciri kepimpinan berkesan untuk institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat hasil daripada persepakatan daripada panel pakar. Fasa ketiga merupakan fasa penilaian pula bertujuan untuk membina reka bentuk model kepimpinan berkesan untuk pemimpin-pemimpin di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat terpilih.

Seterusnya, kajian ini menghuraikan tentang analisis dapatan kajian bagi menjawab tujuh (7) soalan kajian dalam tiga peringkat seperti mana berikut:

1. Peringkat Pertama

Fasa Analisis Keperluan:

- (a) Apakah keperluan memiliki model ciri-ciri kepimpinan berkesan kepada pemimpin terhadap reka bentuk model kepimpinan berkesan sebagai panduan untuk institusi pendidikan pendidikan tinggi MARA?
- (b) Apakah ciri-ciri utama kepimpinan berkesan bagi pemimpin institusi pengajian tinggi bagi pembentukan model kepimpinan di institusi pendidikan tinggi MARA

2. Peringkat Kedua

Pada fasa rekabentuk pula, dapatan kajian menjawab dua (2) persoalan kajian iaitu:

- (a) Sejauhmanakah kesepakatan dalam kalangan panel pakar berkaitan ciri-ciri utama kepimpinan berkesan berdasarkan konteks di Perak?
- (b) Sejauhmanakah kesepakatan dalam kalangan panel pakar berkaitan ciri-ciri kepimpinan terbaik bagi setiap ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi MARA?

3. Peringkat Ketiga

Fasa Penilaian

- (a) Apakah tahap keberkesanan kepimpinan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat?
- (b) Adakah wujud perbezaan dari aspek kepimpinan berkesan antara institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat?

Profil Demografi Peserta Kajian

Analisis data profil peserta kajian dinyatakan sepertimana di bawah:

Profil peserta kajian fasa analisis keperluan. Bagi peringkat analisis keperluan, peserta kajian telah dipilih secara pensampelan rawak yang terdiri daripada pemimpin yang berpengalaman dalam bidang melebihi tujuh tahun. Profil peserta kajian adalah berpandukan kepada IPT Mara serta jawatan yang disandang seperti dalam jadual 4.1 di bawah:

Jadual 4.1

Profil Peserta Kajian Fasa Analisis Keperluan Berdasarkan Jantina, Umur, Pengalaman Menjadi Pensyarah serta jawatan disandang

Profil peserta kajian	IPT Mara 1 (orang)	Jumlah (%)
Jantina		
Lelaki	8	80
Perempuan	2	20
Jumlah	10	100
Umur (tahun)		
Kurang 25	-	
26-35	2	20
36-45	6	60
Melebihi 45	2	20
Jumlah	10	100

Pengalaman Menjadi		
Pensyarah		
Kurang 5 tahun	-	
6-10 tahun	2	20
11-15 tahun	5	50
16-20 tahun	1	10
Melebihi 20 tahun	2	20
Jumlah	10	100
Jawatan yang disandang		
Pensyarah	2	20
Pensyarah Kanan	6	60
Pensyarah Pakar	2	20
Jumlah	10	100

Peserta kajian peringkat analisis keperluan yang dilibatkan terdiri daripada sepuluh orang. Peserta kajian lelaki terdiri daripada lapan orang manakala peserta kajian perempuan terdiri daripada dua orang. Seterusnya seramai sepuluh orang peserta kajian analisis keperluan terdiri daripada 2 orang yang berumur lingkungan 26-35 tahun, enam orang dalam lingkungan umur 36-45 tahun dan akhir sekali dua orang terdiri daripada 45 tahun ke atas.

Manakala pengalaman menjadi pensyarah terdiri daripada dua orang berpengalaman antara 6-10 tahun, lima orang antara 11-15 tahun, satu orang antara 16-20 tahun dan dua orang melebihi 20 tahun.

Seterusnya dari segi jawatan yang disandang pula terdiri daripada dua orang ketua jabatan, enam orang pensyarah kanan dan akhir sekali dua orang pensyarah pakar. Selanjutnya ditunjukkan di dalam jadual 4.2 di bawah mengenai profil peserta kajian berdasarkan jenis institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat Mara dan lokasi institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat.

Profil peserta kajian fasa reka bentuk. Seramai lima belas orang terpilih sebagai peserta kajian peringkat fasa reka bentuk ini. Kesemua mereka ini merupakan pakar dalam bidang kepimpinan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang dipilih. Jadual 4.2 di bawah menunjukkan profil panel pakar berteraskan kepada jawatan yang disandang.

Jadual 4.2

Profil Pakar Berdasarkan Jantina, Umur, Pengalaman Menjadi Pensyarah dan Jawatan Yang Di Sandang

Profil peserta kajian	IPMa 1	IPMa2	IPMa3	IPMa4	Jumlah	
	(orang)				(orang)	(%)
Jantina						
Lelaki	2	2	5	5	14	93
Perempuan	-	1	-	-	1	7
Jumlah	2	3	5	5	15	100
Umur (tahun)						
Kurang 25	-	-	-	-	-	-
26-35	1	-	1	1	3	20
36-45	1	1	1	4	7	47
Melebihi 45	1	1	1	2	5	33
Jumlah	3	2	3	7	15	100
Pengalaman Menjadi Pensyarah						
Kurang 5 tahun	-	-	-	-	-	-
6-10 tahun	2	2	1	4	9	60
11-15 tahun	1	1	-	-	2	13
16-20 tahun	-	-	-	-	-	-
Melebihi 20 tahun	1	1	1	1	4	27
Jumlah	4	4	2	5	15	100
Jawatan yang disandang						
Dekan		1		1	2	13.3
Timbalan Dekan		2		1	3	20
Pengarah	1		1		2	13.3
Timbalan Pengarah	1		1		2	13.3
Ketua Jabatan	1	1	1	3	6	40
Jumlah	3	4	3	5	15	100

Jadual 4.2 memperjelaskan mengenai jantina, umur, pengalaman menjadi pensyarah serta jawatan yang disandang oleh peserta panel pakar. IPT Mara yang pertama mewakili panel pakar lelaki terdiri daripada dua orang, IPT Mara kedua lelaki terdiri daripada dua orang, IPT Mara ketiga lelaki seramai lima orang dan IPT Mara keempat seramai lima orang. Manakala IPT Mara keempat mendapati seramai dua orang panel pakar yang berumur melebihi 45 tahun.

Tidak ada panel pakar dari kesemua empat IPT Mara yang menunjukkan berpengalaman kurang daripada 5 tahun menjadi pensyarah. Panel pakar yang berpengalaman antara 6-10 tahun terdiri daripada IPT Mara pertama seramai dua

orang, dua orang daripada IPT Mara kedua, seorang daripada IPT Mara ketiga dan empat orang daripada IPT Mara keempat.

Dari segi umur pula, kesemua empat buah IPT Mara tidak menunjukkan peserta pakar yang mewakili umur 25 tahun. IPT Mara yang pertama, kedua dan keempat masing-masing menunjukkan terdapat seorang peserta pakar yang berumur antara 26-35 tahun. Manakala bagi IPT Mara keempat terdapat seramai empat orang panel pakar yang berumur 36-45 tahun. Bagi panel pakar yang melebihi 45 tahun sebanyak tiga IPT iaitu IPT Mara pertama, kedua dan ketiga menunjukkan masing-masing terdapat seorang panel pakar yang berumur melebihi 45 tahun. Seterusnya tidak terdapat panel pakar yang berpengalaman menjadi pensyarah antara 16-20 tahun. Bagi IPT Mara pertama sehingga IPT Mara keempat terdapat masing-masing seorang panel pakar yang berpengalaman melebihi 20 tahun dalam bidang pendidikan.

Akhir sekali bagi jawatan yang disandang oleh peserta panel pakar yang melibatkan diri mereka sebagai peserta kajian bagi fasa ini. Mereka terdiri daripada dua orang yang berjawatan Dekan, tiga orang menyandang jawatan Timbalan Dekan, dua orang pula berjawatan Pengarah, dua orang berjawatan Timbalan Pengarah. Akhir sekali seramai enam orang berjawatan ketua jabatan. Kesemua lima belas orang panel pakar ini merupakan pemimpin yang mempunyai pengalaman dalam bidang kepimpinan melebihi tujuh tahun ke atas.

Profil peserta kajian fasa penilaian. Kajian tinjauan telah melibatkan seramai 240 orang kakitangan akademik di IPT Mara yang dipilih. IPT Mara yang terlibat dalam kajian tinjauan ini adalah sebanyak empat buah IPT. Gambaran yang lebih jelas mengenai penganalisan data mengenai peserta kajian peringkat ini di jelaskan menerusi jadual 4.3 yang meliputi aspek jantina, umur serta pengalaman dalam pendidikan kepimpinan.

Jadual 4.3

Profil Peserta Kajian Tinjauan Berdasarkan Jantina, Umur dan Pengalaman Dalam Bidang Pendidikan

Profil peserta kajian	IPMa 1	IPMa 2	IPMa 3	IPMa 4	Jumlah	
	(orang)				(Orang)	(%)
Jantina						
Lelaki	40	30	30	38	138	57.5
Perempuan	20	30	30	22	102	42.5
Jumlah	60	60	60	60	240	100
Umur (tahun)						
Kurang 25	-	-	-	-	-	-
26-35	5	25	20	26	76	31.7
36-45	25	25	30	24	104	43.3
Melebihi 45	30	10	10	10	60	25
Jumlah	60	60	60	60	240	100
Pengalaman Menjadi Pensyarah						
Kurang 5 tahun	2	-	2	-	4	1.7
6-10 tahun	20	28	28	26	97	40.4
11-15 tahun	12	15	15	14	56	23.3
16-20 tahun	16	7	10	10	48	20
Melebihi 20 tahun	10	10	5	10	35	14.6
Jumlah	60	60	60	60	240	100

Jadual 4.3 menjelaskan bahawa peserta kajian tinjauan lelaki daripada IPT Mara pertama berjumlah 40 orang diikuti daripada IPT Mara kedua seramai 30 orang. Manakala peserta tinjauan lelaki daripada IPT Mara ketiga adalah 30 orang dan IPT Mara keempat seramai 38 orang. Sejumlah 20 orang peserta tinjauan perempuan mewakili IPT Mara pertama, diikuti IPT Mara kedua seramai 30 orang. IPT Mara ketiga pula berjumlah 30 orang dan IPT Mara keempat seramai 22 orang. Peratusan bagi sejumlah 240 peserta kajian tinjauan ini adalah 100%.

Dari aspek umur peserta kajian tinjauan, IPT Mara pertama hingga IPT Mara keempat menunjukkan tidak ada peserta kajian tinjauan yang berumur kurang daripada 25 tahun. Seterusnya bagi yang berumur 26 hingga 35 tahun, IPT Mara pertama menunjukkan jumlah sebanyak 5 orang, IPT Mara kedua seramai 25 orang, diikuti IPT Mara ketiga seramai 20 orang dan IPT Mara keempat berjumlah 26 orang. Peserta

kajian tinjauan yang berumur antara 36 hingga 45 tahun pula, IPT Mara yang pertama menunjukkan jumlah peserta kajian tinjauan seramai 25 orang, IPT Mara kedua seramai 25 orang, IPT Mara ketiga seramai 30 orang dan akhir sekali IPT Mara keempat seramai 24 orang. Seterusnya bagi yang berumur melebihi 45 tahun pula, IPT Mara yang pertama mencatatkan jumlah seramai 30 orang, IPT Mara kedua seramai 10, IPT Mara ketiga 10 orang dan IPT Mara keempat seramai 10 orang. Jumlah peratusan bagi aspek umur adalah 100%.

Dilihat daripada segi pengalaman menjadi pensyarah bagi peserta kajian tinjauan, IPT Mara pertama dan ketiga masing-masing mencatatkan seramai 2 orang yang berkhidmat kurang dari 5 tahun. Ini bermakna IPT Mara kedua dan keempat tidak ada peserta kajian tinjauan yang berkhidmat kurang dari 5 tahun. Bagi yang berkhidmat antara 6 hingga 10 tahun pula, IPT Mara yang pertama mencatatkan jumlah seramai 20 orang, IPT Mara kedua seramai 28 orang, diikuti IPT Mara ketiga berjumlah 28 orang dan IPT Mara keempat seramai 26 orang. Bagi yang berpengalaman antara 11 hingga 15 tahun pula masing-masing IPT Mara pertama berjumlah 12 orang, IPT Mara kedua seramai 15 orang, begitu juga IPT Mara ketiga mencatatkan jumlah yang sama dengan IPT Mara ketiga iaitu 15 orang dan akhir sekali IPT Mara keempat pula seramai 14 orang. Seterusnya, sejumlah 16 orang peserta kajian tinjauan yang berpengalaman selama 16 hingga 20 tahun daripada IPT Mara pertama, diikuti IPT Mara kedua seramai 7 orang dan masing-masing mencatatkan jumlah seramai 10 orang daripada IPT Mara ketiga dan keempat. Akhir sekali, bagi peserta yang berkhidmat melebihi 20 tahun dalam bidang kepimpinan pula, IPT Mara pertama, IPT Mara kedua dan IPT Mara keempat telah mencatatkan jumlah yang sama iaitu masing-masing seramai 10 orang. Manakala bagi IPT Mara ketiga jumlah peserta

kajian tinjauan melebihi 20 tahun adalah seramai 5 orang. Ini menjadikan jumlah peratusan juga sebanyak 100% iaitu seramai 240 orang peserta telah terlibat.

Dapatan Kajian Fasa Analisis Keperluan

Dapatan kajian fasa analisis keperluan telah menghasilkan data temubual bagi mengetahui kepentingan atau keperluan pemimpin kepada sebuah cadangan reka bentuk model kepimpinan berkesan. Temubual terhadap sepuluh kakitangan akademik pendidikan kepimpinan yang berkecimpung selama tujuh tahun ke atas di IPT Mara yang dipilih telah dijalankan bagi menjawab soalan kajian fasa analisis keperluan iaitu:

- a) Apakah kepentingan memiliki model ciri-ciri kepimpinan berkesan di IPT Mara di pilih?
- b) Apakah ciri-ciri utama kepimpinan berkesan untuk model kepimpinan di IPT Mara?

Keperluan IPT Mara memiliki model ciri-ciri kepimpinan berkesan.

Pemimpin berkesan merupakan pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepimpinan yang pelbagai. Pemimpin berkesan sewajarnya mampu mengubah kakitangan bawahan serta institusi yang dipimpin mencapai kecemerlangan dan berkualiti. Oleh yang demikian, bagi memastikan kecemerlangan dalam institusi serta kakitangan bawahan, pemimpin memerlukan satu model di dalamnya mengandungi ciri-ciri kepimpinan berkesan sebagai panduan dan semestinya dipraktikkan oleh pemimpin untuk menjadi pemimpin berkesan. Pernyataan ini disokong oleh Amagoh (2009), Caligiuri dan Tarique (2012), Ulrich dan Smallwood (2012) menerusi persepakatan mereka, bahawa pemerolehan kemahiran kepimpinan yang berkesan akan membawa organisasi melalui transformasi global dan menyumbang kepada kelebihan yang mampan. Ini dibuktikan

apabila majoriti peserta kajian pada peringkat analisis keperluan telah menyatakan persetujuan mereka terhadap keperluan sebuah reka bentuk model kepimpinan berkesan untuk menjadikan pemimpin di IPT Mara pemimpin yang berkesan dan IPT yang cemerlang. Pendapat mereka mengenai keperluan reka bentuk model dinyatakan seperti di bawah.

Keperluan cadangan rekabentuk model kepimpinan berkesan. Peserta kajian peringkat analisis keperluan telah bersepakat dalam menyuarakan pandangan mereka bahawa satu reka bentuk model perlu ada bagi pemimpin dan mestilah diguna pakai dalam memastikan kecemerlangan sesebuah institusi yang dipimpin. Keperluan kepada reka bentuk model kepimpinan tidak dapat di sangkal.

Bagi memastikan kecemerlangan sesebuah institusi pendidikan, pemimpin memerlukan sesebuah model kepimpinan yang boleh diguna pakai oleh pemimpin terbabit. Model kepimpinan juga merupakan sokongan untuk pemimpin dalam mentadbir institusi dan diri ke arah kecemerlangan. Ini dijelaskan dengan lebih terperinci oleh peserta P1 dan peserta P2 seperti di bawah.

Persetujuan yang telah dinyatakan oleh peserta P1 kajian analisis keperluan mengenai keperluan sebuah rekabentuk model adalah seperti berikut

“(Perlu)(.)(Sangat Perlu) (.)bila ada satu panduan patutnya dia boleh diguna pakai sebagai panduan untuk semua...”(FIP1:3-4)

Peserta P2 turut menyokong keperluan memiliki sebuah model kepimpinan berkesan. Ini dapat dilihat menerusi pernyataan seperti di bawah.

“Pada pandangan saya panduan ni perlu ada sebab (hhh) dia adalah macam *supporting* ok (.) so bila ada panduan kita ada flow yang perlu kita ikut...”(FIP2:5-6)

Tidak ketinggalan Peserta P3 dan peserta P4 turut menyetujui kepada keperluan sebuah model kepimpinan khususnya untuk pemimpin dalam mentadbir institusi yang dipimpin. Ini jelas digambarkan menerusi pandangan mereka seperti di bawah.

“(Ya)(Perlu) sebab pada saya(.)skill untuk menjadi pemimpin tu mungkin mereka dah ada *by nature* dan ada sesetengah mungkin dia akan belajar dari satu masa ke semasa(.) kadang-kadang kalau kita tak ada *guidelines* kita tak akan nampak....”(F1P3:7-9)

Keperluan memiliki sebuah model kepimpinan berkesan juga merupakan perkara yang sangat perlu dan dititikberatkan untuk pemimpin. Ini digambarkan menerusi pandangan daripada peserta P4 iaitu:

“Ok *guideline* pada pandangan saya memang sangat perlu (.) perlu ada satu *guidelines* khas untuk pemimpin...”(F1P4:10-11)

Kesimpulan daripada pandangan peserta kajian mengenai keperluan kepada reka bentuk model kepimpinan berkesan menjelaskan bahawa dalam mentadbir sesebuah institusi, pemimpin mestilah memiliki sebuah model untuk dijadikan panduan asas ke arah kecemerlangan dalam kepimpinan.

Keperluan kepada sebuah panduan kepimpinan. Keperluan kepada panduan kepimpinan kepimpinan berkesan tidak harus dipandang ringan. Dalam apa jua bentuk kepimpinan yang ingin diamalkan oleh pemimpin berkesan, sebuah panduan perlu wujud dan perlu dijadikan asas untuk pemimpin khususnya institusi pendidikan tinggi bagi melengkapkan diri pemimpin menjadi pemimpin berkesan. Harris (2004) dan Moos (2005) menghuraikan kenyataan menerusi pendekatan one-size-fits-all. Pendekatan ini boleh ditakrifkan sebagai tidak semua amalan terbaik yang diamalkan di suatu tempat sesuai untuk dipraktikkan di tempat lain. Oleh yang demikian, penggunaan garis panduan berbentuk model yang fleksibel amat bersesuaian sekaligus dapat memberi pencapaian yang terbaik dalam setiap pelaksanaan (Guskey, 2000). Ini

jelas dibuktikan menerusi pandangan daripada majoriti peserta kajian di mana Peserta P5, Peserta P6 dan Peserta P7 mengutarakan persetujuan mereka terhadap keperluan memiliki panduan bagi pembentukan model kepimpinan berkesan.

“ (Ya)(Tentu sekali la) (.) dalam apa tu untuk mengasuh pihak bawahan ni pemimpin perlu (.) menjelaskan apa dia punya *rules* dan benda ni perlu penjelasan melalui dokumen...jadi (.) perlu ada satu peraturan bertulis yang difahami oleh orang bawahan ...”(F1P5:12-14)

Manakala Peserta P6 turut menyetujui terhadap keperluan memiliki panduan bagi pembentukan model kepimpinan berkesan khususnya untuk pemimpin seperti di bawah.

“Jawapannya insha Allah ya perlu kerana kalaulah manusia ini semuanya *perfect* maka tidak akan wujud neraka...ya perlu satu panduan tu.”(F1P6:15-16)

Peserta P7 turut menyetujui terhadap keperluan memiliki panduan bagi pembentukan model kepimpinan berkesan khususnya untuk pemimpin. Ini dinyatakan menerusi pernyataan peserta P7 seperti berikut.

“Ok (.) pada pandangan saya untuk menjadi pemimpin berkesan ni amatlah perlu kepada panduan kerana garis panduan kepimpinan ini tidak hanya tertakluk kepada apa yang kita tulis tapi yang lebih penting cara kita nak mengamalkannya.”(F1P7:17-19).

Tidak ketinggalan dalam menyuarakan mengenai kepentingan mempunyai sebuah panduan dalam kepimpinan adalah pandangan daripada peserta 8, 9 dan 10 yang menyetujui pemimpin sewajarnya memerlukan kepada sebuah panduan dalam membentuk pemimpin menjadi pemimpin berkesan. Ini dibuktikan menerusi pendapat peserta kajian seperti di bawah.

“Mestilah....*at the end of the day result* dia *achieved so* pentinglah panduan tu...”(F1P8:20)

Begitu juga dengan pandangan Peserta P9 turut menyetujui terhadap keperluan memiliki panduan bagi pembentukan model kepimpinan berkesan.

“Perlu)...perlu panduan (.) bagi saya keperluan model atau panduan ni satu plan untuk majukan anak buah dia jadi sangat perlulah panduan.” (F1P9:21-22)

Bagi peserta P10, secara ringkasnya pendapat yang dinyatakan oleh beliau menyetujui keperluan kepada sebuah panduan.

“Ya (.) bagi saya secara umumnya perlu panduan...”(F1P10:23)

Panduan menurut pandangan pengkaji pula merupakan satu aturcara ataupun sebuah modul yang sewajarnya dimiliki oleh seseorang pemimpin dan panduan ini sedikit sebanyak mestilah diamalkan oleh pemimpin dalam memastikan kecemerlangan institusi serta menjadi pemimpin berkesan. Seterusnya definisi panduan turut dikongsi oleh peserta-peserta kajian yang dijelaskan seperti di bawah:

Definisi panduan. Sebelum seseorang pemimpin mempraktikkan ciri-ciri kepimpinan dalam institusi yang dipimpin, pemimpin mestilah terlebih dahulu memerlukan sebuah panduan serta memahami apa yang dimaksudkan dengan panduan dalam konteks kepimpinan.

Menerusi pemahaman yang jelas mengenai panduan khususnya dalam kepemimpinan, pemimpin mestilah mengikut panduan kepimpinan yang telah dibentuk. Oleh itu, definisi kepimpinan turut dikongsi oleh peserta kajian yang pertama iaitu panduan merupakan sebuah aturcara yang semestinya diberikan dan mestilah diikuti oleh pemimpin dalam menjadikan pemimpin ke arah pemimpin berkesan. Ini digambarkan menerusi peserta kajian yang pertama seperti di bawah:

“Panduan ialah aturcara atau SOP yang diberikan dan harus diikuti memandangkan benda itu (.) telah termaktub kepada apa jua polisi...”(F1P6:26-27)

Manakala panduan pada pandangan peserta P7 merupakan atur cara ataupun *procedure* yang seharusnya ada bagi diri seseorang pemimpin. Ini dijelaskan menerusi kata-kata beliau iaitu.

“....so bila kita bercakap tentang garis panduan kita mestilah mempunyai atur cara ataupun juga dikenali sebagai *prosedure*”(F1P7:28-29)

Peserta P2 juga tidak ketinggalan dalam memberikan pendapat beliau iaitu panduan merupakan amalan dan juga prosedur yang diberikan dengan jelas untuk pemimpin dalam membentuk pemimpin ke arah pemimpin berkesan.

“Apa yang saya faham dia mesti ada (.) modul untuk memberi panduan (.) sesuatu amalan diberi, prosedur diberi dengan jelas...itu bagi sayalah” (F1P2:1-2)

Kesimpulan daripada temubual yang telah dijalankan ke atas sepuluh peserta kajian jelas menunjukkan pemimpin di IPT Mara memerlukan panduan atau model kepimpinan berkesan. Panduan dan model tersebut hendaklah dalam bentuk dokumentasi dan mestilah jelas serta mudah difahami. Panduan ini secara kesimpulannya mestilah diamalkan oleh pemimpin-pemimpin di IPT di institusi Mara masing-masing.

Ciri-Ciri Utama Kepimpinan Berkesan Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat. Sepuluh pemimpin IPT Mara yang merupakan peserta kajian peringkat analisis keperluan telah menyetujui kepentingan pemimpin memiliki ciri-ciri kepimpinan berkesan serta mencadangkan ciri-ciri kepimpinan berkesan. Pemimpin mestilah mempunyai ciri kepimpinan berkesan dalam diri dan mengetahui kepentingan memiliki ciri kepimpinan dalam mentadbir organisasi.

Kepentingan Memiliki Ciri-Ciri Kepimpinan Berkesan. Penekanan terhadap kepentingan memiliki ciri-ciri kepimpinan yang berkesan tidak sewajarnya dipandang ringan. Bagi seorang pemimpin, untuk memastikan keberkesanan dan kecemerlangan dalam mentadbir, sudah semestinya ciri-ciri kepimpinan berkesan harus dimiliki dan di amalkan di setiap institusi yang ditadbir. Oleh itu, Peserta P1 menyuarakan pandangan beliau dan tidak menyangkal kepentingan ciri kepimpinan. Ini disebut menerusi kata-kata beliau seperti berikut.

“ (()) (.) penting kerana ciri-ciri pemimpin berkesan ni dia akan (.) melahirkan pekerja yang baguslah jadi sangat penting sebab dia ketua jadi dia akan tunjukkan tauladanlah..”(F1P1:8-10)

Majoriti peserta kajian menyatakan pandangan mereka mengenai ciri-ciri yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin dalam membentuk diri menjadi pemimpin berkesan. Ciri kepimpinan yang disuarakan oleh peserta kajian adalah pemimpin yang *empathy*, mengambil tahu, mengambil berat, bertanggungjawab, mempunyai misi dan visi. Pemimpin yang berkesan juga merupakan pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan dalam kepimpinan dan tidak ketinggalan menjadikan Rasulullah SAW sebagai Role Model. Ini terbukti menerusi pandangan beliau seperti di bawah:

“Apa yang saya rasalah yang amat penting adalah *empathy*, sikap ambil tahu, prihatin, bertanggungjawab dan sangat pekalah dengan persekitaran.” (F1P1:12-13)

Peserta P2 juga turut berkongsi pendapat beliau mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan adalah pemimpin perlu peka dengan persekitaran dan kakitangan bawahan. Tidak ketinggalan, pemimpin berkesan juga mestilah bercirikan pemimpin yang bertanggungjawab dan turun padang untuk bersama-sama menjalankan sesebuah aktiviti bersama kakitangan bawahan. Ini digambarkan seperti berikut.

“So bagi saya ciri-ciri yang perlu ada untuk seorang pemimpin tu dia perlulah peka dengan persekitaran dan dengan kakitangan (.) So (.) selain daripada itu dia mestilah bertanggungjawab dan bila ada sesuatu aktiviti dia perlu turun padang sekali.”(F1P2:14-16)

Peserta P3 juga turut menyuarakan pendapat beliau dimana pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang *lead by example*. Ini jelas digambarkan menerusi pendapat beliau iaitu:

“Ok saya rasa penting ciri-ciri ini kerana macam saya cakap tadi lead by example (.) bila kita peka kita akan aware then lepas tu kita akan dapatkan kepercayaan...so pentinglah” (F1P3:18-20)

Manusia tidak akan terlepas daripada melakukan kesilapan. Oleh yang demikian, contoh pemimpin yang terbaik yang perlu kita ikuti sebagai ummat islam adalah menjadikan Rasulullah SAW sebagai contoh terbaik atau *role model* lebih-lebih lagi bagi seorang pemimpin. Peserta P4 menyatakan pendapat beliau seperti di bawah.

“(hhh) Rasulullah SAW memang contoh yang terbaiklah (.) jadi kita sebagai apa tu insan biasa saya rasa banyak contoh-contoh daripada Rasulullah SAW perlu diikuti ”(F1P4:22-23)

Manakala peserta P5 juga turut berkongsi pendapat yang sama iaitu:

“Sejujurnya kita dah ada *Role Model* iaitu Rasulullah SAW (.) Seandainya semua orang mengikuti apa sahaja yang diperintahkan dalam panduan yang diberikan oleh Nabi Muhammad SAW seseorang itu akan maju dan berdaya saing” (F1P6:24-26).

Peserta P6 juga turut menambah mengenai ciri-ciri pemimpin berkesan bagi seorang pemimpin adalah pemimpin yang bertanggungjawab, pemimpin yang tahu matlamat. Tidak lengkap bagi bagi seorang pemimpin berkesan juga jika tidak dilengkapi dengan ciri kepimpinan yang jelas bagi sesuatu tujuan.

“Saya lebih suka mengatakan pemimpin yang bertanggungjawab (.) Pemimpin yang tahu matlamat dan jelas bagi sesuatu tujuan itu bagus sebab apa setiap satu pekerjaan yang kita nak lakukan kita mesti tahu apa penghujung atau kehendak sesuatu keadaan.” (F1P6:1-3).

Seterusnya Peserta P7, peserta P8, peserta P9 dan peserta P10 juga menyuarakan pandangan mereka mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin untuk membentuk diri menjadi menjadi pemimpin berkesan. Ini jelas dinyatakan menerusi pandangan mereka seperti di bawah.

“Ok (.) Saya percaya yer untuk menjadi pemimpin berkesan perlulah ada sekurang-kurangnya kombinasi daripada pemimpin yang bertanggungjawab, pemimpin yang peka dan prihatin. Ok (.) pemimpin tersebut mestilah seorang yang peka terhadap kebajikan pekerjanya Ok begitu juga sifat kedua yang perlu ada iaitu keprihatinandan mestilah ada sifat bertanggungjawab.” (F1P7:4-8).

“(()) Vision,mision dan dia punya komitmen dan intergrity for the principles of leadership and the responsibility(.) peka dan prihatin *is very interesting*(.)*this is* kita kata management by working (.) ingat dulu *ex dean* atau *provost* kita

Tuan Haji Megat Sulaiman Megat Hussin *his always* prihatin, peka dan bertanggungjawab, *humble* dan selalu tengok orang bawahan (hhh) sekarang ni sifat yang tu missinglah....”(F1P8:10-14).

Pemimpin yang peka, prihatin dan bertanggungjawab juga turut dijadikan panduan bagi pandangan peserta P9 dan peserta P10 dalam membentuk pemimpin ke arah kecemerlangan institusi sekaligus membentuk pemimpin menjadi pemimpin berkesan.

“Pemimpin yang berkesan tu amanah (.) saya setuju ciri pemimpin yang peka, prihatin dan bertanggungjawab tu merupakan ciri-ciri yang penting yang perlu ada kepada pemimpin berkesan.”(F1P9:16-18)

“Ooo,banyak (.) amanah, prihatin, bertanggungjawab dan banyak lagilah.....”(F1P10:19)

Pemimpin-pemimpin di IPT Mara telah menyuarakan persetujuan dan pandangan mereka mengenai kepentingan serta mengutarakan ciri-ciri kepimpinan berkesan yang seharusnya dimiliki dan dipraktikkan oleh pemimpin berkesan. Jelasnya pemimpin-pemimpin amat menitikberatkan ciri-ciri kepimpinan berkesan dalam membentuk pemimpin ke arah pemimpin berkesan.

Kesimpulan dapatan fasa analisis keperluan. Hasil dapatan peringkat analisis keperluan ini dapat dijelaskan seperti di bawah:

- 1) Pemimpin-pemimpin di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat memerlukan panduan bagi pembentukan model kepimpinan berkesan dan sekaligus menjadikan institusi yang ditadbir sebuah institusi yang cemerlang. Justeru, panduan yang terbentuk ini mestilah jelas, mudah untuk difahami dan diikuti oleh pemimpin-pemimpin di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat khususnya.
- 2) Ciri-ciri kepimpinan berkesan amatlah penting dan perlu ada dalam diri setiap pemimpin berkesan. Ciri-ciri utama kepimpinan berkesan berkesan difokuskan kepada pemimpin yang bertanggungjawab, pemimpin yang

prihatin, peka, jelas bagi sesuatu tujuan, pemimpin yang tahu matlamat serta Rasulullah SAW sebagai *Role Model*.

Dapatan Kajian Fasa Reka Bentuk

Bahagian ini merupakan hasil dapatan berpandukan kepada analisis data yang dikutip dengan menggunakan kaedah Delphi. Teknik Delphi yang digunakan adalah sebanyak empat pusingan. Kutipan data yang pertama sehingga pusingan akhir (keempat) menggunakan soal selidik yang melibatkan pembinaan item. Bahagian ini menjawab dua soalan peringkat fasa reka bentuk iaitu:

- a) Sejauhmanakah kesepakatan panel pakar berkaitan ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat?
- b) Sejauhmanakah kesepakatan dalam kalangan panel pakar berkaitan ciri-ciri kepimpinan terbaik bagi setiap ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat?

Dapatan Pusingan Pertama Teknik Delphi Ubahsuai. Pusingan pertama Delphi ubahsuai telah menghasilkan tujuh tema utama kepimpinan berkesan beserta enam puluh ciri-ciri kepimpinan berkesan. Tema-tema serta ciri-ciri kepimpinan ini terbina menerusi gabungan pandangan pengkaji-pengkaji terdahulu mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan seperti Alan Bryman (2007).

Jadual 4.4 di bawah menunjukkan tema utama kepimpinan beserta ciri-ciri kepimpinan berkesan;

Jadual 4.4

Tema Utama Serta Ciri-Ciri Kepimpinan Pusingan Pertama Delphi Ubahsuai

Tema Utama Kepimpinan	Ciri-Ciri Kepimpinan	Jumlah Ciri kepimpinan Yang dikenalpasti
Pemimpin Yang Mengambil Berat	Ciri 1 hingga Ciri 7	7
Pemimpin Yang Prihatin	Ciri 1 hingga Ciri 12	12
Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik	Ciri 1 hingga Ciri 7	7
Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan	Ciri 1 hingga Ciri 3	3
Pemimpin Yang Bersikap Kompeten	Ciri 1 hingga Ciri 9	9
Pemimpin Yang Bijak	Ciri 1 hingga Ciri 13	13
Pemimpin Yang Tahu Matlamat	Ciri 1 hingga Ciri 9	9
Jumlah		60

Tujuh ciri utama beserta enam puluh ciri-ciri kepimpinan berkesan dijelaskan sebagaimana di bawah;

- (a) Tema “Pemimpin yang mengambil berat” telah melibatkan sebanyak tujuh (7) ciri-ciri kepimpinan berkesan iaitu Masalah diselesaikan secepat mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius, Memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja, Menjaga kebajikan staf, Menyediakan kemudahan kepada staf, Memberi perhatian kepada setiap masalah staf, Memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf dan Memastikan tiada kesilapan yang berlaku di dalam organisasi
- (b) Tema “Pemimpin yang Prihatin” pula melibatkan dua belas ciri-ciri kepimpinan yang boleh dijelaskan iaitu Menjadi pendengar yang baik kepada masalah staf, Menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf, Menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai, Menjadikan kesilapan lalu sebagai pengajaran, Meluangkan masa untuk memberikan latihan dan tunjuk ajar kepada staf dan Memberi hadiah kepada staf yang berprestasi cemerlang. Menggalak, membimbing dan menggerakkan staf ke arah budaya cemerlang seperti berfikiran positif, kreatif dan lain-lain.

Seterusnya Memastikan garis panduan berkaitan prosedur, penggunaan kemudahan dan kelengkapan didokumentasikan, Mencadangkan nama-nama staf yang menunjukkan prestasi yang cemerlang untuk kenaikan pangkat, Memberikan sepenuh perhatian apabila menangani kesilapan, aduan serta kegagalan, Mendorong staf untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza (positif) dan akhir sekali Menggalakkan peluang peningkatan professional kepada staf sebagai ganjaran

- (c) Bagi tema “Pemimpin sebagai penghubung terbaik” pula mempunyai tujuh (7) ciri-ciri kepimpinan iaitu Mendengar masalah staf dengan baik dan jelas, Menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi, Merasa selesa dan senang apabila mengadakan mesyuarat, Melayan staf sebagai ahli dalam organisasi bukannya sebagai individu luar., Sanggup untuk mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi, Mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staf, Sentiasa merasa yakin apabila mengadakan mesyuarat
- (d) Tema bagi “Pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan” mempunyai tiga (3) ciri-ciri kepimpinan iaitu Bercakap dengan penuh semangat dan yakin tentang apa yang perlu diusahakan, Mengamalkan sikap “Kepimpinan Melalui Tauladan” dan Menekankan tentang kepentingan mempunyai misi yang bersepadu.
- (e) Tema Bagi “ Pemimpin yang bersikap Kompeten” mempunyai sembilan (9) ciri-ciri kepimpinan antaranya adalah Merasa diri sentiasa diawasi oleh Tuhan (Allah), Mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi, Staf merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja, Mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf, Berkomunikasi baik dengan staf, Jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf, staf ditegur

dengan berhikmah, Hadir dalam mesyuarat atau perjumpaan ketika diperlukan oleh staf, Mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan dan Mengenalpasti pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh staf

- (f) Tema yang ketujuh iaitu “ Pemimpin yang bijak” pula dapat melahirkan sebanyak tiga belas (13) ciri-ciri kepimpinan adalah seperti Berkongsi misi dan visi dengan staf, Yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan, Sanggup mengabaikan minat peribadi untuk kebaikan organisasi, Peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila diperlukan, Mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi yang berkebolehan serta membantu organisasi mencapai kecemerlangan, Mewujudkan hubungan yang baik antara staf, Mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak, Percaya dan yakin bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya, Berfikir baik dan buruk dahulu sebelum membuat sesuatu keputusan yang besar, Tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi, Bersedia untuk mengakui kesilapan dan tidak pernah untuk merasa diri sentiasa betul, Bertoleransi dan bertimbang rasa terhadap staf serta Sentiasa berjaya dalam menyelesaikan masalah walaupun serius

- (g) Tema yang terakhir adalah tema yang kelapan iaitu “Pemimpin yang tahu matlamat” terdiri daripada sembilan ciri-ciri iaitu Mengekalkan penglihatan yang positif kepada organisasi, Optimistik terhadap masa depan, Menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli organisasi semasa mesyuarat, Memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan, Berbincang dengan staf mengenai strategi-strategi untuk

mencapai matlamat organisasi, Berkeyakinan dengan kuasa yang ada serta membentuk matlamat organisasi. Seterusnya menunjukkan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai dan akhir sekali berjumpa staf jika organisasi tidak mencapai matlamat yang dikehendaki.

Sejurusnya hasil dapatan pusingan pertama telah membina item untuk instrumen soal selidik pusingan kedua.

Dapatan Pusingan Kedua Delphi Ubahsuai. Pada pusingan ini, peserta kajian disarankan menyatakan tahap persetujuan mereka terhadap item yang telah dibina pada pusingan pertama teknik Delphi ubahsuai. Pada pusingan kedua ini, peserta kajian digalakkan untuk menambah item baru, menggugurkan item serta disarankan untuk menambah baik item yang sedia ada. Segala data yang dikumpul telah dianalisis dengan menggunakan Ukuran Kecenderungan Berpusat iaitu skor mod, median dan Julat Antara Kuartil (JAK). Jadual 4.5 menunjukkan data sesi pusingan kedua Delphi ubahsuai secara terperinci.

Jadual 4.5

Perincian analisa data kajian Delphi pusingan kedua Delphi Ubahsuai

Tema Utama Serta Ciri-ciri Kepimpinan	Mod	Med	*JAK
<i>Pemimpin yang mengambil berat</i>			
Masalah diselesaikan secepat mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius	4.80	5	0
Memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja	4.67	5	1
Menjaga kebajikan staf	4.73	5	1
Meyediakan kemudahan kepada staf	4.13	4	0
Memberi perhatian kepada masalah staf	4.20	4	1
Memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf	4.60	5	1
Memastikan tiada kesilapan yang berlaku dalam organisasi	4.60	5	1
<i>Pemimpin yang Prihatin</i>			
Menjadi pendengar yang baik terhadap masalah staf	4.73	5	1
Menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf	4.60	5	1
Menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai	4.73	5	1
Menjadikan kesilapan lalu sebagai pengajaran	4.67	5	1
Meluangkan masa untuk memberikan latihan dan tunjuk ajar kepada staf	4.40	5	1
Memberi hadiah kepada staf yang berprestasi	4.13	4	0

Menggalak, membimbing dan menggerakkan staf ke arah budaya cemerlang seperti berfikir positif, kreatif dan lain-lain	4.73	5	1
Memastikan garis panduan berkaitan prosedur, penggunaan kemudahan dan kelengkapan didokumentasikan.	4.53	5	1
Mencadangkan nama-nama staf yang menunjukkan prestasi cemerlang untuk kenaikan pangkat.	4.73	5	1
Memberikan sepenuh perhatian apabila menangani kesilapan, aduan serta kegagalan	4.67	5	1
Mendorong staf untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza	4.73	5	1
Menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada staf sebagai ganjaran.	4.60	5	1
<i>Pemimpin sebagai penghubung terbaik</i>			
Mendengar masalah staf dengan baik dan jelas	4.80	5	1
Menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi.	4.60	5	1
Merasa selesa dan senang apabila mengadakan mesyuarat.	4.60	5	1
Melayan staf sebagai ahli dalam organisasi bukannya sebagai individu luar.	4.73	5	1
Sanggup mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi.	4.53	5	1
Mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staf.	4.47	4	1
Staf Merasa yakin apabila mengadakan mesyuarat	4.40	4	1
<i>Pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan</i>			
Bercakap dengan penuh semangat tentang apa yang perlu diusahakan.	4.67	5	1
Mengamalkan konsep “Kepimpinan melalui Tauladan”	4.67	5	1
Menekankan tentang kepentingan mempunyai misi yang bersepadu.	4.73	5	1
<i>Pemimpin yang bersikap kompeten</i>			
Merasa diri sentiasa diawasi oleh Tuhan (Allah)	5.00	5	0
Mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi.	5.00	5	0
Staf merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja.	4.67	5	1
Mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf.	4.47	5	1
Berkomunikasi baik dengan staf	4.73	5	1
Jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf, staf ditegur dengan berhikmah.	4.73	5	1
Hadir dalam mesyuarat atau perjumpaan ketika diperlukan oleh staf.	4.67	5	1
Mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan.	4.80	5	0
Mengenalpasti kemahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh staf.	4.53	5	1
<i>Pemimpin yang bijak</i>			
Berkongsi misi dan visi dengan staf	4.93	5	0
Yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan	4.86	5	0
Sanggup mengabaikan minat peribadi untuk kebaikan organisasi	4.60	5	1
Peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila diperlukan	4.80	5	0
Mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi yang berkebolehan serta membantu organisasi mencapai kecemerlangan	4.80	5	0
Mewujudkan hubungan yang baik antara staf	4.73	5	1
Mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak	4.67	5	1
Percaya dan yakin bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya	4.67	5	1
Berfikir baik dan buruk dahulu sebelum membuat sesuatu keputusan yang besar	4.67	5	1
Tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi	4.53	5	1

Bersedia untuk mengakui kesilapan dan tidak pernah untuk merasa diri sentiasa betul.	4.60	5	1
Bertoleransi dan bertimbang rasa terhadap staf	4.60	5	1
Sentiasa berjaya dalam menyelesaikan masalah walaupun serius	4.00	4	0
<i>Pemimpin yang tahu matlamat</i>			
Mengekalkan penglihatan yang positif kepada organisasi	4.87	5	0
Optimistik terhadap masa depan	4.87	5	0
Menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli organisasi semasa mesyuarat	4.87	5	0
Memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan	4.80	5	0
Berbincang dengan staf mengenai strategi-strategi untuk mencapai matlamat organisasi	4.73	5	1
Berkeyakinan dengan kuasa yang ada	4.40	4	1
Membentuk matlamat organisasi	4.73	5	1
Menunjukkan keyakinan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai.	4.80	5	0
Berjumpa staf jika organisasi tidak mencapai matlamat yang dikehendaki.	4.53	5	1

Nota. # = Item disusun berdasarkan keutamaan (ranking) *= Mod (M), Median (Median), JAK (Julat antara Kuartil)

Jadual 4.5 menjelaskan hasil dapatan daripada pusingan kedua teknik Delphi ubahsuai berdasarkan tahap kesepakatan pakar terhadap item soal selidik. Jumlah keseluruhan ciri-ciri kepimpinan yang terhasil adalah sebanyak enam puluh ciri kepimpinan hasil daripada analisis data pusingan pertama teknik Delphi ubahsuai. Manakala pusingan kedua teknik Delphi ubahsuai pula berjaya menghasilkan empat penambahan item baru dan menjadikan keseluruhan item atau ciri-ciri kepimpinan berjumlah enam puluh empat item. Analisis pusingan kedua Delphi ubahsuai sebanyak enam puluh item kepimpinan telah mencapai tahap kesepakatan yang tinggi di kalangan panel pakar iaitu skor JAK yang terhasil adalah 0 hingga 1.

Dapatan hasil kajian teknik Delphi ubahsuai bagi pusingan ini telah menghasilkan sebanyak empat penambahan item baru atau ciri kepimpinan berkesan yang baru. Empat (4) ciri kepimpinan berkesan yang baru akan dijadikan item tambahan di dalam soal selidik bagi pusingan ketiga dan seterusnya bagi kajian Delphi ubahsuai.

Jadual 4.6

Ciri-ciri Kepimpinan berkesan mengikut tema dan ciri-ciri kepimpinan

Item	Ciri-ciri kepimpinan Berkesan
Tema Pemimpin yang bersikap kompeten	*2- Menjadikan Rasulullah SAW sebagai Role Model dalam kepimpinan *11- Melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara
Tema Pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan	*4- Yakin untuk membuat keputusan yang betul
Tema Pemimpin yang tahu matlamat	*1- Berpegang kepada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup sederhana

*= item atau ciri kepimpinan tambahan (baru)

Jadual 4.6 di atas telah menunjukkan penambahan ciri-ciri kepimpinan berkesan. Pandangan tambahan daripada panel pakar tersebut telah melibatkan tiga (3) tema utama dan empat (4) ciri penambahan untuk kepimpinan berkesan.

Bagi tema “*Pemimpin yang bersikap Kompeten*” terdapat dua penambahan ciri kepimpinan berkesan seperti yang ditunjukkan di dalam jadual iaitu pertama, menjadikan Rasulullah SAW sebagai Role Model dan kedua, melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara. Manakala bagi tema “*Pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan*” pula terdapat satu (1) penambahan ciri kepimpinan iaitu yakin untuk membuat keputusan yang betul. Akhir sekali, bagi tema “*Pemimpin yang tahu Matlamat*” terdapat sebanyak satu (1) juga penambahan ciri kepimpinan berkesan iaitu berpegang kepada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana.

Secara kesimpulannya, penganalisan data kajian Delphi ubahsuai bagi pusingan kedua telah menghasilkan sebanyak tujuh (7) tema utama kepimpinan berkesan dan telah menghasilkan sebanyak enam puluh enam (60) ciri-ciri kepimpinan berkesan. Pusingan kedua teknik Delphi ubahsuai ini juga telah berjaya menghasilkan empat ciri-ciri kepimpinan berkesan yang baru. Daripada enam puluh item ciri-ciri kepimpinan berkesan, enam puluh (60) item telah mencapai tahap kesepakatan yang

tinggi di kalangan peserta kajian dimana mediannya adalah $M=5$ dan $M=4$ Manakala Julat antara Kuartil (JAK) bagi lapan ciri kepimpinan ini adalah $JAK=1$ dan $JAK=0$.

Dapatan Pusingan ketiga kaedah Delphi Ubahsuai. Sekali lagi instrumen soal selidik hasil daripada pusingan kedua yang lalu telah dihantar kepada setiap peserta kajian seramai lima belas orang beserta dengan jawapan hasil daripada maklum balas pusingan kedua lalu. Setiap peserta kajian dikehendaki untuk mengulangi pernyataan mereka terhadap item soal selidik yang diberikan tanpa perlu menambah sebarang item baru pada pusingan ketiga ini. Ini adalah bertujuan untuk merapatkan jurang perbezaan pandangan dikalangan pakar. Pada pusingan ketiga ini juga, kajian akan diberhentikan sekiranya keseluruhan skor mod, median dan JAK telah mencapai tahap kesepakatan yang tinggi daripada panel pakar bagi menyetujui kesemua item atau ciri-ciri kepimpinan berkesan. Hasil dapatan diperjelaskan dalam jadual 4.7 di bawah:

Jadual 4.7

Perincian analisa data kajian Delphi Ubahsuai pusingan ketiga

Tema Utama Serta Ciri-ciri Kepimpinan	Mod	Med	JAK
<i>Pemimpin yang mengambil berat</i>			
Masalah diselesaikan secepat mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius	4.80	5	0
Memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja	4.80	5	0
Menjaga kebajikan staf	4.73	5	1
Meyediakan kemudahan kepada staf	4.27	4	1
Memberi perhatian kepada masalah staf	4.13	4	0
Memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf	4.73	5	0
Memastikan tiada kesilapan yang berlaku dalam organisasi	4.27	4	1
<i>Pemimpin yang Prihatin</i>			
Menjadi pendengar yang baik terhadap masalah staf	4.80	5	0
Menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf	4.60	5	1
Menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai	4.80	5	0
Menjadikan kesilapan lalu sebagai pengajaran	4.60	5	1
Meluangkan masa untuk memberikan latihan dan tunjuk ajar kepada staf	4.47	5	1

Memberi hadiah kepada staf yang berprestasi cemerlang	4.20	4	1
Menggalak, membimbing dan menggerakkan staf ke arah budaya cemerlang seperti berfikiran positif, kreatif dan lain-lain	4.80	5	0
Memastikan garis panduan berkaitan prosedur, penggunaan kemudahan dan kelengkapan didokumentasikan.	4.53	5	1
Mencadangkan nama-nama staf yang menunjukkan prestasi cemerlang untuk kenaikan pangkat.	4.73	5	1
Memberikan sepenuh perhatian apabila menangani kesilapan, aduan serta kegagalan	4.73	5	1
Mendorong staf untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza	4.67	5	1
Menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada staf sebagai ganjaran.	4.67	5	1
<i>Pemimpin sebagai penghubung terbaik</i>			
Mendengar masalah staf dengan baik dan jelas	4.80	5	0
Menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi.	4.73	5	1
Merasa selesa dan senang apabila mengadakan mesyuarat.	4.60	5	1
Melayan staf sebagai ahli dalam organisasi bukannya sebagai individu luar.	4.87	5	0
Sanggup mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi.	4.47	5	1
Mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staf.	4.47	4	1
Staf merasa yakin apabila mengadakan mesyuarat	4.33	4	1
<i>Pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan</i>			
Bercakap dengan penuh semangat tentang apa yang perlu diusahakan.	4.67	5	1
Mengamalkan konsep ‘Kepimpinan melalui Tauladan’	4.73	5	0
Menekankan tentang kepentingan mempunyai misi yang bersepadu.	4.87	5	0
Yakin untuk membuat keputusan yang betul. *	4.80	5	0
<i>Pemimpin yang bersikap kompeten</i>			
Merasa diri sentiasa diawasi oleh Tuhan (Allah)	5.00	5	0
Menjadikan Rasulullah SAW sebagai ‘Role Model’ dalam kepimpinan.*	5.00	5	0
Mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi.	4.93	5	0
Staf merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja.	4.73	5	1
Mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf.	4.60	5	1
Berkomunikasi baik dengan staf	4.73	5	1
Jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf, staf ditegur dengan berhikmah.	4.73	5	1
Hadir dalam mesyuarat atau perjumpaan ketika diperlukan oleh staf.	4.67	5	1
Mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan.	4.53	5	0
Mengenalpasti kemahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh staf.	4.53	5	1
Melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara. *	4.53	5	1
<i>Pemimpin yang bijak</i>			
Berkongsi misi dan visi dengan staf	4.87	5	0
Yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan	4.87	5	0
Sanggup mengabaikan minat peribadi untuk kebaikan organisasi	4.67	5	1

Peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila diperlukan	4.93	5	0
Mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi yang berkebolehan serta membantu organisasi mencapai kecemerlangan	4.87	5	0
Mewujudkan hubungan yang baik antara staf	4.80	5	0
Mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak	4.80	5	0
Percaya dan yakin bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya	4.67	5	1
Berfikir baik danburuk dahulu sebelum membuat sesuatu keputusan yang besar	4.67	5	1
Tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi	4.53	5	1
Bersedia untuk mengakui kesilapan dan tidak pernah untuk merasa diri sentiasa betul.	4.67	5	1
Bertoleransi dan bertimbang rasa terhadap staf	4.60	5	1
Sentiasa berjaya dalam menyelesaikan masalah walaupun serius	4.27	4	1
<i>Pemimpin yang tahu matlamat</i>			
Berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana.*	4.93	5	0
Mengekalkan penglihatan yang positif kepada organisasi	4.87	5	0
Optimistik terhadap masa depan	4.87	5	0
Menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli organisasi semasa mesyuarat	4.87	5	0
Memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan	4.87	5	0
Berbincang dengan staf mengenai strategi-strategi untuk mencapai matlamat organisasi	4.73	5	1
Berkeyakinan dengan kuasa yang ada.*	4.47	4	1
Membentuk matlamat organisasi	4.87	5	0
Menunjukkan keyakinan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai.	4.80	5	0
Berjumpa staf jika organisasi tidak mencapai matlamat yang dikehendaki.	4.47	5	1

Nota. # = Item disusun berdasarkan keutamaan (ranking) *= Mod (M), Median (Median), JAK (Julat antara Kuartil)

*= item atau ciri kepimpinan tambahan (baru)

Di bawah merupakan penjelasan yang terperinci mengenai dapatan data tersebut:

Jadual 4.7 menunjukkan kesemua item atau ciri-ciri kepimpinan kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang dipilih menunjukkan persetujuan dari kalangan panel pakar iaitu skor median yang dicapai adalah 4 dan 5. Manakala hasil JAK pula adalah 0 hingga 1. Memandangkan pada peringkat ketiga ini masih terdapat nilai skor median 4 serta JAK adalah 1, pusingan

keempat kedah Delphi perlu dilakukan untuk kali keempat bagi tujuan memperoleh persepakatan dan persetujuan daripada kalangan panel pakar.

Dapatan Pusingan keempat kaedah Delphi Ubahsuai. Sekali lagi instrumen soal selidik hasil daripada pusingan ketiga yang lalu telah dihantar kepada setiap peserta kajian seramai lima belas orang beserta dengan jawapan hasil daripada maklum balas pusingan lalu. Setiap peserta kajian dikehendaki untuk mengulangi pernyataan mereka terhadap item soal selidik yang diberikan tanpa perlu menambah sebarang item baru pada pusingan keempat ini. Kajian akan diberhentikan pada pusingan keempat ini memandangkan keseluruhan skor mod, median dan JAK telah mencapai tahap kesepakatan yang tinggi daripada panel pakar bagi menyetujui kesemua item atau ciri-ciri kepimpinan berkesan. Hasil dapatan diperjelaskan dalam jadual 4.8 di bawah.

Jadual 4.8

Perincian analisa data kajian Delphi pusingan keempat

Tema Utama Serta Ciri-ciri Kepimpinan	Mod	Med	*JAK
<i>Pemimpin yang mengambil berat</i>			
Masalah diselesaikan secepat mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius	4.80	5	0
Memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja	4.87	5	0
Menjaga kebajikan staf	4.87	5	0
Meyediakan kemudahan kepada staf	4.80	5	0
Memberi perhatian kepada masalah staf	4.50	5	0
Memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf	4.73	5	0
Memastikan tiada kesilapan yang berlaku dalam organisasi	4.73	5	1
<i>Pemimpin yang Prihatin</i>			
Menjadi pendengar yang baik terhadap masalah staf	4.93	5	0
Menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf	4.93	5	0
Menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai	4.87	5	0
Menjadikan kesilapan lalu sebagai pengajaran	4.87	5	0
Meluangkan masa untuk memberikan latihan dan tunjuk ajar kepada staf	4.80	5	0
Memberi hadiah kepada staf yang berprestasi cemerlang	4.73	5	1
Menggalak, membimbing dan menggerakkan staf kearah budaya cemerlang seperti berfikir positif, kreatif dan lain-lain	4.93	5	0
Memastikan garis panduan berkaitan prosedur, penggunaan kemudahan dan kelengkapan didokumentasikan.	4.93	5	0
Mencadangkan nama-nama staf yang menunjukkan prestasi cemerlang untuk kenaikan pangkat.	4.87	5	0
Memberikan sepenuh perhatian apabila menangani kesilapan, aduan serta kegagalan	4.87	5	0
Mendorong staf untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza	4.80	5	0

Menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada staf sebagai ganjaran.	4.73	5	0
<i>Pemimpin sebagai penghubung terbaik</i>			
Mendengar masalah staf dengan baik dan jelas	4.87	5	0
Menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi.	4.87	5	0
Merasa selesa dan senang apabila mengadakan mesyuarat.	4.87	5	0
Melayan staf sebagai ahli dalam organisasi bukannya sebagai individu luar.	4.80	5	0
Sanggup mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi.	4.80	5	0
Mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staf.	4.80	5	0
Merasa yakin apabila mengadakan mesyuarat	4.80	5	0
<i>Pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan</i>			
Bercakap dengan penuh semangat tentang apa yang perlu diusahakan.	4.80	5	0
Mengamalkan konsep “Kepimpinan melalui Tauladan”	4.80	5	0
Menekankan tentang kepentingan mempunyai misi yang bersepadu.	4.73	5	1
Yakin untuk membuat keputusan yang betul. *	4.67	5	1
<i>Pemimpin yang bersikap kompeten</i>			
Merasa diri sentiasa diawasi oleh Tuhan (Allah)	5.00	5	0
Menjadikan Rasulullah SAW sebagai “Role Model” dalam kepimpinan.*	5.00	5	0
Mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi.	5.00	5	0
Staf merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja.	4.87	5	0
Mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf.	4.87	5	0
Berkomunikasi baik dengan staf	4.80	5	0
Jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf, staf ditegur dengan berhikmah.	4.80	5	0
Hadir dalam mesyuarat atau perjumpaan ketika diperlukan oleh staf.	4.80	5	0
Mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan.	4.80	5	0
Mengenalpasti kemahiran dan kemahiran yang diperlukan oleh staf.	4.80	5	0
Melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara. *	4.73	5	0
<i>Pemimpin yang bijak</i>			
Berkongsi misi dan visi dengan staf	4.93	5	0
Yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan	4.87	5	0
Sanggup mengabaikan minat peribadi untuk kebaikan organisasi	4.87	5	0
Peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila diperlukan	4.80	5	0
Mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi yang berkebolehan serta membantu organisasi mencapai kecemerlangan	4.80	5	0
Mewujudkan hubungan yang baik antara staf	4.80	5	0
Mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak	4.80	5	0
Percaya dan yakin bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya	4.80	5	0
Berfikir baik dan buruk dahulu sebelum membuat sesuatu keputusan yang besar	4.80	5	0
Tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi	4.80	5	0
Bersedia untuk mengakui kesilapan dan tidak pernah untuk merasa diri sentiasa betul.	4.73	5	0
Bertoleransi dan bertimbang rasa terhadap staf	4.73	5	1
Sentiasa berjaya dalam menyelesaikan masalah walaupun serius	4.70	4	0
<i>Pemimpin yang tahu matlamat</i>			
Berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana.*	4.93	5	0
Mengekalkan penglihatan yang positif kepada organisasi	4.87	5	0
Optimistik terhadap masa depan	4.87	5	0
Menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli organisasi semasa mesyuarat	4.87	5	0

Memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan	4.87	5	0
Berbincang dengan staf mengenai strategi-strategi untuk mencapai matlamat organisasi	4.87	5	0
Berkeyakinan dengan kuasa yang ada.*	4.87	5	0
Membentuk matlamat organisasi	4.80	5	0
Menunjukkan keyakinan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai.	4.80	5	0
Berjumpa staf jika organisasi tidak mencapai matlamat yang dikehendaki.	4.80	5	1

Nota. # = Item disusun berdasarkan keutamaan (ranking) *= Mod (M), Median (Median), JAK (Julat antara Kuartil)

*= item atau ciri kepimpinan tambahan (baru)

Di bawah merupakan penjelasan yang terperinci mengenai dapatan data tersebut:

Jadual 4.8 jelas memaparkan kesemua item atau ciri-ciri kepimpinan kepimpinan berkesan bagi IPT Mara telah mencapai tahap persepakatan dan persetujuan yang tinggi dari kalangan panel pakar iaitu skor median yang ditunjukkan adalah 4 dan 5. Manakala hasil JAK pula adalah 0 hingga 1. Kesimpulannya, seramai lima belas orang panel pakar telah bersepakat bersetuju terhadap kesemua ciri-ciri kepimpinan berkesan untuk di amalkan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Memandangkan tahap kesepakatan yang tinggi telah berjaya dicapai pada pusingan keempat ini, maka kajian fasa reka bentuk akan ditamatkan pada pusingan ini.

Kesimpulan dapatan kajian fasa reka bentuk. Tujuan fasa reka bentuk adalah bagi membina senarai ciri-ciri kepimpinan berkesan bagi dijadikan panduan untuk pemimpin di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Persetujuan daripada panel pakar telah berjaya di capai terhadap tujuh tema atau ciri utama kepimpinan beserta item ciri-ciri kepimpinan berkesan. Tema utama beserta item ciri kepimpinan dijelaskan seperti berikut;

(a) *Pemimpin Yang Mengambil Berat*

Majoriti peserta kajian telah bersetuju terhadap tujuh (7) ciri kepimpinan berkesan bagi tujuan membentuk sebuah model kepimpinan berkesan di IPT Mara

berpandukan kepada skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5) serta skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=1 dan M=5).

Sebanyak enam (6) ciri kepimpinan berkesan seperti di bawah yang telah disepakati oleh panel pakar atau peserta kajian pada “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5) bagi dijadikan kandungan model bagi reka bentuk model kepimpinan berkesan. Ciri-ciri kepimpinan berkesan dinyatakan seperti di bawah:

- 1- Masalah diselesaikan secepat mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius.
- 2- Memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja
- 3- Menjaga kebajikan staf
- 4- Menyediakan kemudahan kepada staf
- 5- Memberi perhatian kepada setiap masalah staf
- 6- Memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf

Terdapat satu (1) ciri kepimpinan berkesan yang disepakati pada “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=1 dan M=5) dipersetujui oleh peserta kajian bagi dijadikan kandungan model kepimpinan berkesan iaitu:

- 7- Memastikan tiada kesilapan yang berlaku di dalam organisasi.

(b) Pemimpin Yang Prihatin

Majoriti peserta kajian telah bersetuju dan bersepakat terhadap dua belas ciri kepimpinan berkesan untuk dijadikan kandungan model bagi membentuk reka bentuk model kepimpinan berkesan berpandukan skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5) serta skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=1 dan M=5).

Sebanyak sebelas ciri kepemimpinan berkesan seperti dinyatakan di bawah telah dipersetujui pada “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5) dijadikan kandungan reka bentuk model kepemimpinan berkesan iaitu:

- 1- Menjadi pendengar yang baik kepada masalah staf
- 2- Menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf
- 3- Menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai
- 4- Menjadikan kesilapan lalu sebagai pengajaran
- 5- Meluangkan masa untuk memberikan latihan dan tunjuk ajar kepada staf
- 6- Menggalak, membimbing dan menggerakkan staf kearah budaya cemerlang seperti berfikiran positif, kreatif dan lain-lain.
- 7- Memastikan garis panduan berkaitan prosedur, penggunaan kemudahan dan kelengkapan didokumentasikan
- 8- Memberikan sepenuh perhatian apabila menangani kesilapan, aduan serta kegagalan
- 9- Mendorong staf untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza (positif)
- 10- Menggalakkan peluang peningkatan professional kepada staf sebagai ganjaran.
- 11- Mencadangkan nama-nama staf yang menunjukkan prestasi cemerlang untuk kenaikan pangkat

Manakala terdapat satu ciri kepemimpinan berkesan yang disepakati pada “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=1 dan M=5) dipersetujui oleh peserta kajian bagi dijadikan kandungan reka bentuk model kepemimpinan berkesan iaitu:

12- Memberi hadiah kepada staf yang berprestasi cemerlang.

(c) Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik

Majoriti peserta kajian telah bersetuju dan bersepakat terhadap tujuh (7) ciri kepimpinan berkesan di bawah tema “Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik” untuk dijadikan kandungan reka bentuk model kepimpinan berkesan “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5) “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5)

Sebanyak tujuh (7) ciri-ciri kepimpinan berkesan seperti dinyatakan di bawah telah dipersetujui pada tahap yang tinggi bagi dijadikan kandungan reka bentuk model kepimpinan berkesan iaitu:

- 1- Mendengar masalah staf dengan baik dan jelas
- 2- Menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi
- 3- Merasa selesa dan senang apabila mengadakan mesyuarat
- 4- Melayan staf sebagai ahli dalam organisasi bukannya sebagai individu luar.
- 5- Sanggup untuk mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi
- 6- Mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staf
- 7- Sentiasa merasa yakin apabila mengadakan mesyuarat.

(d) Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan

Di bawah tema ini terdapat dua (2) ciri kepimpinan berkesan yang mencapai “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5). Kedua-dua ciri kepimpinan ini boleh dijadikan kandungan model dalam pembentukan model kepimpinan berkesan iaitu:

- 1- Bercakap dengan penuh semangat dan yakin tentang apa yang perlu diusahakan
- 2- Mengamalkan sikap “Kepimpinan Melalui Tauladan”

Terdapat dua (2) ciri kepimpinan berkesan di bawah tema ini yang menunjukkan “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=1 dan M=5) akan dijadikan kandungan model bagi reka bentuk model kepimpinan berkesan iaitu:

- 3- Menekankan tentang kepentingan mempunyai misi yang bersepadu
- 4- Yakin untuk membuat keputusan yang betul

(e) Pemimpin Yang Bersikap Kompeten

Majoriti peserta kajian telah bersetuju dan bersepakat terhadap sebelas (11) ciri kepimpinan berkesan di bawah tema “Pemimpin Yang Bersikap Kompeten” untuk dijadikan kandungan model kepimpinan berkesan “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5)

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5)

Sebanyak sebelas (11) ciri-ciri kepimpinan berkesan seperti dinyatakan di bawah telah dipersetujui pada “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5) bagi dijadikan kandungan reka bentuk model kepimpinan berkesan iaitu:

- 1- Merasa diri sentiasa diawasi oleh Tuhan (Allah)
- 2- Menjadikan Rasulullah SAW sebagai “Role Model” dalam kepimpinan
- 3- Mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi

- 4- Staf merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja
- 5- Mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf
- 6- Berkomunikasi baik dengan staf
- 7- Jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf, staf ditegur dengan berhikmah
- 8- Hadir dalam mesyuarat atau perjumpaan ketika diperlukan oleh staf
- 9- Mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan
- 10- Mengenalpasti pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh staf
- 11- Melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara.

(f) Pemimpin Yang Bijak

Sebanyak tiga belas (13) ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah tema ini telah mencapai nilai skor JAK=0 dan M=5 dan JAK 1, M=5. Tiga belas ciri-ciri kepimpinan ini telah dipersetujui oleh panel pakar dan dijadikan kandungan reka bentuk model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Dua belas ciri-ciri yang mencapai skor JAK = 0 dan M=5 adalah:

- 1- Berkongsi misi dan visi dengan staf
- 2- Yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan
- 3- Peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila diperlukan
- 4- Mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi yang berkebolehan serta membantu organisasi mencapai kecemerlangan
- 5- Mewujudkan hubungan yang baik antara staf
- 6- Mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak

- 7- Percaya dan yakin bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya
- 8- Berfikir baik dan buruk dahulu sebelum membuat sesuatu keputusan yang besar
- 9- Tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi
- 10- Bersedia untuk mengakui kesilapan dan tidak pernah untuk merasa diri sentiasa betul.
- 11- sentiasa berjaya dalam menyelesaikan masalah walaupun serius
- 12- Sanggup mengabaikan minat peribadi untuk kebaikan organisasi.

Terdapat satu ciri kepimpinan berkesan yang telah mencapai “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” serta nilai skor JAK=1 dan M=5 yang boleh dijadikan kandungan model bagi reka bentuk model kepimpinan berkesan ini. Ciri tersebut adalah:

- 13- Bertoleransi dan bertimbang rasa terhadap staf

(g) *Pemimpin Yang Tahu Matlamat*

Majoriti peserta kajian telah bersetuju dan bersepakat terhadap sepuluh (10) ciri kepimpinan berkesan di bawah tema “Pemimpin Yang Tahu Matlamat” untuk dijadikan kandungan reka bentuk model kepimpinan berkesan “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5) dan (JAK=1 dan M=5). Sembilan (9) ciri-ciri kepimpinan berkesan seperti dinyatakan di bawah telah dipersetujui pada “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK= 0 dan M=5) bagi dijadikan kandungan reka bentuk model kepimpinan berkesan adalah:

- 1- Berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana
- 2- Mengekalkan penglihatan yang positif kepada organisasi
- 3- Optimistik terhadap masa depan
- 4- Menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli organisasi semasa mesyuarat
- 5- Memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan
- 6- Berbincang dengan staf mengenai strategi-strategi untuk mencapai matlamat organisasi
- 7- Berkeyakinan dengan kuasa yang ada
- 8- Membentuk matlamat organisasi
- 9- Menunjukkan keyakinan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai

Satu ciri kepimpinan berkesan yang mencapai nilai skor JAK=1 dan M=5 yang boleh dijadikan kandungan model bagi pembentukan model kepimpinan berkesan adalah:

- 10- Berjumpa staf jika organisasi tidak mencapai matlamat yang dikehendaki.

Secara kesimpulannya, pada sesi yang terakhir kajian Delphi ini kesemua seramai 15 orang panel pakar telah bersepakat untuk menyetujui tujuh ciri utama kepimpinan berkesan dan sebanyak enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan untuk dijadikan panduan asas bagi reka bentuk model kepimpinan berkesan kepada pemimpin di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Dapatan Kajian Fasa Penilaian

Pada peringkat penilaian ini melibatkan kajian tinjauan yang telah dijalankan terhadap 240 orang kakitangan akademik di empat buah institusi pengajian tinggi MARA yang dipilih. Berikut merupakan dapatan kajian tinjauan yang dijalankan dan menjawab soalan kajian iaitu;

- a) Bagaimanakah keberkesanan kepimpinan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat
- b) Adakah wujud perbezaan dari aspek kepimpinan antara institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Tahap Keberkesanan Kepimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Data yang diperolehi dari peserta kajian tinjauan bagi menjawab soalan di atas telah dianalisa dengan menggunakan min dan sisihan piawai. Jadual 4.9 di bawah menunjukkan jawapan kepada soalan (a) tahap keberkesanan tema utama kepimpinan dari sudut turutan keutamaan kepimpinan dimana ianya menunjukkan analisis data turutan mengikut keutamaan ciri-ciri utama kepimpinan berkesan yang telah diperolehi daripada hasil analisis min dan sisihan piawai.

Jadual 4.9

Tahap kepimpinan mengikut keutamaan

<i>Tema Utama Kepimpinan</i>	<i>Min</i>	<i>Sisihan Piawai</i>	<i>Intepretasi</i>
Pemimpin Yang Tahu Matlamat	4.80	.179	Sangat Memuaskan
Pemimpin Yang Bersikap Kompeten	4.75	.215	Sangat Memuaskan
Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan	4.72	.300	Sangat Memuaskan
Pemimpin Yang Prihatin	4.49	.283	Sangat Memuaskan
Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik	4.44	.172	Sangat Memuaskan
Pemimpin Yang Bijak	4.22	.283	Sangat Memuaskan
Pemimpin Yang Mengambil Berat	2.75	.293	Sangat Memuaskan

Daripada hasil analisis data min dan sisihan piawai, terdapat turutan tema utama kepimpinan iaitu bagi ciri kepimpinan berkesan yang dipilih oleh peserta kajian adalah ciri kepimpinan di bawah tema “Pemimpin yang tahu matlamat”. Bacaan nilai min bagi tema ini adalah 4.80 manakala sisihan piawai adalah .179. Bagi ciri kepimpinan utama yang kedua dipilih oleh peserta kajian adalah ciri kepimpinan berkesan di bawah tema “Pemimpin yang bersikap kompeten”, bacaan min yang dicatatkan adalah 4.75 dan bacaan sisihan piawai sebanyak .215. Turutan keutamaan bagi ciri utama kepimpinan berkesan yang ketiga adalah tema “Pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan” dimana hasil bacaan min adalah 4.72 serta nilai sisihan piawai adalah .300.

Seterusnya turutan atau “ranking” yang keempat yang dipilih oleh peserta kajian adalah “Pemimpin yang prihatin”. Hasil nilai min bagi “Pemimpin yang prihatin” adalah 4.49 manalaka nilai bagi sisihan piawai adalah .283. Tema kepimpinan berkesan yang kelima pula adalah “Pemimpin sebagai penghubung terbaik” yang telah dipilih oleh peserta kajian dimana hasil min adalah 4.44 dengan nilai sisihan piawai .172. Turutan yang keenam bagi ciri utama kepimpinan berkesan yang dipilih adalah di bawah tema “Pemimpin yang bijak”, nilai bacaan min yang

dicatatkan adalah 4.22 dan sisihan piawai .283. Akhir sekali bagi turutan keutamaan yang ketujuh dipilih oleh peserta kajian adalah tema “Pemimpin yang mengambil berat” di mana nilai bacaan min adalah 2.75 dengan bacaan nilai sisihan piawai sebanyak .293.

Secara kesimpulannya, terdapat turutan atau “*ranking*” keutamaan bagi tujuh tema utama kepimpinan berkesan bagi soalan kelima di peringkat rekabentuk ini. Namun begitu, tujuh tema utama kepimpinan berkesan ini merupakan tujuh tema kepimpinan yang penting yang harus dijadikan panduan bagi pemimpin-pemimpin di institusi pendidikan tinggi swasta di bawah Mara bagi membentuk diri menjadi pemimpin yang berkesan. Ketujuh-tujuh tema utama ini tidak boleh dipandang ringan oleh pemimpin kerana tujuh tema ini merupakan jambatan atau syarat bagi membentuk pemimpin menjadi pemimpin berkesan.

Jadual 4.10 di bawah pula memperincikan nilai min bagi enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan di IPT Mara.

Jadual 4.10

Perincian Analisis nilai min bagi enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan

Tema Utama Serta Ciri-ciri Kepimpinan	Kedudukan mengikut keutamaan	Standard Deviation (SD)
<i>Pemimpin yang mengambil berat</i>		
Meyediakan kemudahan kepada staf	4.65	.485
Menjaga kebajikan staf	4.48	.564
Memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja	4.28	.574
Masalah diselesaikan secepat mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius	4.25	.541
Memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf	4.21	.675
Memastikan tiada kesilapan yang berlaku dalam organisasi	4.09	.649
Memberi perhatian kepada masalah staf	3.85	.692
<i>Pemimpin yang Prihatin</i>		
Menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai	4.78	.410
Memastikan garis panduan berkaitan prosedur, penggunaan kemudahan dan kelengkapan didokumentasikan.	4.65	.475
Menjadi pendengar yang baik terhadap masalah staf	4.60	.562
Menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf	4.60	.499

Memberikan sepenuh perhatian apabila menangani kesilapan, aduan serta kegagalan	4.60	.491
Mencadangkan nama-nama staf yang menunjukkan prestasi cemerlang untuk kenaikan pangkat	4.59	.517
Meluangkan masa untuk memberikan latihan dan tunjuk ajar kepada staf	4.58	.511
Menggalak, membimbing dan menggerakkan staf ke arah budaya cemerlang seperti berfikiran positif, kreatif dan lain-lain	4.54	.499
Mendorong staf untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza	4.53	.500
Menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada staf sebagai ganjaran.	4.47	.500
Menjadikan kesilapan lalu sebagai pengajaran	4.36	.695
Memberi hadiah kepada staf yang berprestasi cemerlang	4.30	.498
<i>Pemimpin sebagai penghubung terbaik</i>		
Melayan staf sebagai ahli dalam organisasi bukannya sebagai individu luar.	4.94	.235
Menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi.	4.65	.477
Merasa yakin apabila mengadakan mesyuarat	4.62	.491
Mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staf.	4.62	.485
Merasa selesai dan senang apabila mengadakan mesyuarat	4.54	.499
Sanggup mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi.	4.12	.327
<i>Pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan</i>		
Mengamalkan konsep “Kepimpinan melalui Tauladan’	4.95	.218
Yakin untuk membuat keputusan yang betul. *	4.72	.445
Menekankan tentang kepentingan mempunyai misi yang bersepadu.	4.62	.485
Bercakap dengan penuh semangat tentang apa yang perlu diusahakan.	4.60	.491
<i>Pemimpin yang bersikap kompeten</i>		
Merasa diri sentiasa diawasi oleh Tuhan (Allah)	4.97	.169
Berkomunikasi baik dengan staf	4.97	.169
Staf merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja.	4.95	.218
Hadir dalam mesyuarat atau perjumpaan ketika diperlukan oleh staf.	4.95	.156
Mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi.	4.77	.416
Mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan.	4.75	.434
Melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara. *	4.60	.491
Jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf, staf ditegur dengan berhikmah.	4.60	.491
Mengenalpasti kemahiran dan kemahiran yang diperlukan oleh staf.	4.56	.489
Mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf.	4.56	.497
Menjadikan Rasulullah SAW sebagai “Role Model” dalam kepimpinan.*	4.50	.501
<i>Pemimpin yang bijak</i>		
Bertoleransi dan bertimbang rasa terhadap staf	4.97	.143
Peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila diperlukan	4.78	.413
Mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi yang berkebolehan serta membantu organisasi mencapai kecemerlangan	4.67	.469
Tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi	4.66	.474
Bersedia untuk mengakui kesilapan dan tidak pernah untuk merasa diri sentiasa betul.	4.66	.472
Berfikir baik dan buruk dahulu sebelum membuat sesuatu keputusan yang besar	4.58	.502
Mewujudkan hubungan yang baik antara staf	4.54	.499
Mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak	4.53	.500

Yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan	4.50	.640
Percaya dan yakin bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya	4.41	.600
Sentiasa berjaya dalam menyelesaikan masalah walaupun serius	4.24	.586
Berkongsi misi dan visi dengan staf	4.24	.578
<i>Pemimpin yang tahu matlamat</i>		
Berkeyakinan dengan kuasa yang ada.*	5.00	1.00
Membentuk matlamat organisasi	4.96	.180
Menunjukkan keyakinan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai.	4.93	.243
Berbincang dengan staf mengenai strategi-strategi untuk mencapai matlamat organisasi	4.90	.289
Berjumpa staf jika organisasi tidak mencapai matlamat yang dikehendaki.	4.82	.422
Berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana.*	4.82	.381
Memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan	4.80	.398
Menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli organisasi semasa mesyuarat	4.75	.434
Optimistik terhadap masa depan	4.51	.501
Mengekalkan penglihatan yang positif kepada organisasi	4.47	.501

*= item atau ciri kepimpinan tambahan (baru)

Hasil analisis data menggunakan min dan sisihan piawai bagi enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pengajian tinggi Majlis Amanah Rakyat menunjukkan nilai min bagi tujuh ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah tema utama (A) Pemimpin Yang Mengambil Berat nilai min yang tertinggi tercatat adalah menerusi ciri kepimpinan bagi pemimpin yang menyediakan kemudahan kepada staf iaitu 4.65. Disusuli dengan ciri kepimpinan berkesan pemimpin yang menjaga kebajikan staf mencatatkan nilai min sebanyak 4.48. Seterusnya diikuti oleh nilai min sebanyak 4.28 dihasilkan menerusi dua ciri-ciri kepimpinan berkesan, memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja serta pemimpin yang menjaga kebajikan staf. Masalah diselesaikan secepat yang mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius pula menghasilkan nilai bacaan min 4.25. Diikuti dengan nilai min 4.21 untuk ciri kepimpinan berkesan memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf. 4.09 adalah nilai bacaan min yang tercatat daripada ciri kepimpinan berkesan untuk pemimpin yang memastikan tiada kesilapan yang berlaku dalam organisasi. Ciri

kepimpinan terakhir bagi tema utama (A) ini adalah memberi perhatian kepada masalah staf dengan nilai min sebanyak 3.85.

Seterusnya bagi tema utama (B) iaitu pemimpin yang prihatin pula telah menggariskan dua belas ciri-ciri kepimpinan berkesan yang terbukti menerusi nilai min 4.78 iaitu menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai. Memastikan garis panduan berkaitan prosedur, penggunaan kemudahan dan kelengkapan didokumentasikan pula mencatatkan nilai min 4.65. Terdapat tiga ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah tema utama (B) ini yang mencatatkan nilai min 4.60 iaitu pemimpin yang memberi sepenuh perhatian apabila menangani kesilapan, aduan serta kegagalan, pemimpin yang menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf dan pemimpin yang menjadi pendengar yang baik terhadap masalah staf. Pemimpin yang mencadangkan nama-nama staf yang menunjukkan prestasi cemerlang untuk kenaikan pangkat mencatatkan nilai min sebanyak 4.59. Seterusnya bagi kepimpinan berkesan pemimpin yang meluangkan masa untuk memberikan latihan dan tunjuk ajar kepada staf pula menghasilkan nilai min 4.58. Hasil nilai min 4.54 pula dihasilkan menerusi ciri kepimpinan menggalak, membimbing dan menggerakkan staf ke arah budaya cemerlang seperti berfikiran positif, kreatif dan lain-lain. Pemimpin yang mempunyai ciri kepimpinan mendorong staf untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza pula menghasilkan nilai bacaan 4.53. Nilai min 4.47 dihasilkan menerusi ciri kepimpinan menggalakkan peluang peningkatan professional kepada staf sebagai ganjaran. Pemimpin yang menjadikan kesilapan lalu sebagai pengajaran serta pemimpin yang memberi hadiah kepada staf yang berprestasi cemerlang, masing-masing menghasilkan nilai bacaan 4.36 dan 4.30.

Tujuh ciri-ciri kepemimpinan berkesan beserta nilai bacaan min masing-masing tercatat di bawah tema utama (C) pemimpin sebagai penghubung terbaik. Tujuh ciri-ciri kepemimpinan berkesan yang dimaksudkan adalah melayani staf sebagai ahli dalam organisasi, bukannya sebagai individu luar (4.94). Diikuti pemimpin yang menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi (4.65). Pemimpin yang merasa yakin apabila mengadakan mesyuarat dan pemimpin yang mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staf telah mencatatkan nilai min yang sama iaitu 4.62. 4.54 adalah nilai min bagi pemimpin yang merasa selesa dan senang apabila mengadakan mesyuarat. Begitu juga dengan pemimpin yang mendengar masalah staf dengan baik dan jelas menghasilkan nilai min 4.46. Akhir sekali pemimpin yang sanggup untuk mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi mencatatkan nilai bacaan sebanyak 4.12.

Tema utama (D) pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan menyenaraikan empat ciri-ciri kepemimpinan berkesan iaitu mengamalkan konsep “Kepimpinan Melalui Tauladan” (4.95). Yakin untuk membuat keputusan yang betul (4.72). Menekankan tentang kepentingan mempunyai misi yang bersepadu (4.62) dan akhir sekali pemimpin yang bercakap dengan penuh semangat tentang apa yang perlu diusahakan (4.60).

Tema utama (E) pemimpin yang bersikap kompeten pula telah menggariskan sebelas ciri-ciri kepemimpinan berkesan disertai dengan nilai min yang tinggi terhasil. Nilai min paling tinggi 4.97 dihasilkan menerusi ciri kepemimpinan berkesan pemimpin yang berkomunikasi baik dengan staf dan pemimpin yang merasa diri sentiasa diawasi oleh tuhan (Allah). Di susuli pula dengan pemimpin yang menjadikan staf bawahannya merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja dan pemimpin yang hadir dalam mesyuarat atau perjumpaan ketika diperlukan oleh staf mencatatkan nilai min bagi

kedua-duanya adalah 4.95. Nilai min 4.77 mewakili ciri kepimpinan berkesan bagi pemimpin yang mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi. Mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan pula mencatatkan nilai min 4.75. Bagi nilai min 4.60 pula dibuktikan menerusi tiga ciri-ciri kepimpinan berkesan iaitu pemimpin yang melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara, pemimpin yang mengenalpasti kemahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh staf serta ciri kepimpinan berkesan bagi pemimpin yang menegur staf secara berhikmah jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf. Mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf pula menghasilkan nilai min 4.56. Nilai min terakhir bagi tema utama (E) adalah sebanyak 4.50 hasil daripada ciri kepimpinan pemimpin yang menjadikan Rasulullah SAW sebagai “Role Model” dalam kepimpinan mereka.

Seterusnya sebanyak tiga belas ciri-ciri kepimpinan berkesan ditunjukkan di bawah tema utama (F) pemimpin yang bijak beserta nilai bacaan min masing-masing. Bertoleransi dan bertimbang rasa terhadap staf mencatatkan nilai min yang tinggi iaitu 4.97. Diikuti pula dengan pemimpin yang peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila diperlukan (4.78). Pemimpin yang mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi yang berkebolehan serta membantu organisasi mencapai kecemerlangan (4.67). Bersedia untuk mengakui kesilapan serta pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang tidak pernah merasakan diri sentiasa betul mencatatkan nilai min sebanyak 4.66. Begitu juga nilai min yang sama iaitu 4.66 terhasil menerusi ciri kepimpinan pemimpin yang tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi. Berfikir baik dan buruk dahulu sebelum membuat keputusan yang besar (4.58). Seterusnya mewujudkan hubungan yang baik antara staf (4.54). Nilai min 4.53 diwakili oleh ciri kepimpinan berkesan pemimpin yang mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak.

Pemimpin yang sanggup mengabaikan minat peribadi untuk kebaikan organisasi pula menghasilkan nilai bacaan min sebanyak 4.53. Seterusnya pemimpin yang yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan adalah dikategorikan sebagai pemimpin berkesan kerana nilai bacaan min yang terhasil adalah sebanyak 4.50. Diikuti pula dengan pemimpin yang percaya bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya mencatatkan nilai min 4.41. Akhir sekali nilai min sebanyak 4.24 dihasilkan menerusi dua ciri-ciri kepimpinan berkesan iaitu pemimpin yang sentiasa berjaya dalam menyelesaikan masalah walaupun serius dan pemimpin yang berkongsi misi dan visi dengan staf.

Terakhir adalah tema utama (G) pemimpin yang tahu matlamat menjelaskan nilai bacaan yang tinggi menerusi sepuluh ciri-ciri kepimpinan berkesan. Ciri kepimpinan berkesan pertama adalah pemimpin yang berkeyakinan dengan kuasa yang ada dengan nilai min paling tinggi iaitu 5.00. Diikuti pula dengan pemimpin yang membentuk matlamat organisasi (4.96). Seterusnya pemimpin yang menunjukkan keyakinan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai (4.93). Berbincang dengan staf mengenai strategi-strategi untuk mencapai matlamat organisasi pula menghasilkan nilai bacaan min 4.90. 4.82 merupakan nilai min yang terhasil daripada ciri kepimpinan berkesan pemimpin yang berjumpa staf jika organisasi tidak mencapai matlamat yang dikehendaki. Seterusnya pemimpin yang memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan adalah sebanyak 4.80. Berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana pula sebanyak 4.82. Diikuti dengan ciri kepimpinan berkesan pemimpin yang menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli organisasi samada mesyuarat menghasilkan nilai min 4.75. Pemimpin yang optimistik terhadap masa depan pula mencatatkan nilai min sebanyak 4.51. Ciri kepimpinan berkesan yang terakhir adalah pemimpin yang

mengekalikan penglihatan yang positif kepada organisasi dengan nilai min sebanyak 4.47.

Secara kesimpulannya dapat dirumuskan bahawa enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan yang berjaya dibentuk telah dibuktikan menerusi nilai bacaan min yang tinggi. Justeru sebanyak enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan beserta nilai bacaan min yang terbentuk dan terhasil sesuai dijadikan panduan pemimpin untuk cadangan pembentukan model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang telah dipilih.

Perbezaan Ciri-Ciri Kepimpinan Berkesan IPT Mara. Bahagian ini bertujuan menjawab soalan kajian seperti berikut:

Adakah wujud perbezaan dari aspek kepimpinan berkesan antara institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Ujian Kruskal Wallis telah diguna pakai untuk mendapatkan nilai signifikan bagi menjawab persoalan adakah wujud perbezaan dari segi ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Bahagian ini memperjelaskan dua bahagian menerusi dua jadual serta huraian mengenai:

- i) Tidak wujud perbezaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat Mara dan
- ii) Wujud perbezaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat.

Dibawah merupakan jadual 4.11 yang menjelaskan nilai signifikan daripada ujian Kruskal Wallis yang menunjukkan tidak wujud perbezaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah IPT Mara.

Jadual 4.11

Hasil Analisis Perbezaan ciri-ciri Kepimpinan Berkesan Ujian Kruskall Wallis

Ciri-Ciri Kepimpinan Berkesan	Sisihan (signifikan)	Interpretasi
<i>Pemimpin Yang Mengambil Berat</i>		
* Masalah diselesaikan secepat yang mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius	.571	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja	.925	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Menjaga kebajikan staf	.886	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Meyediakan kemudahan kepada staf	.960	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf	.421	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Memastikan tiada kesilapan yang berlaku dalam organisasi	.520	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
<i>Pemimpin Yang Prihatin</i>		
* Menjadi pendengar yang baik terhadap masalah staf	.636	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf	.999	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai	.880	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Menjadikan kesilapan yang lalu sebagai pengajaran	.724	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Meluangkan masa untuk memberi latihan dan tunjuk ajar kepada staf	.946	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Menggalak, membimbing dan menggerakkan staf ke arah budaya cemerlang seperti berfikir positif, kreatif dan lain-lain	.929	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Memastikan garis panduan berkaitan prosedur, penggunaan kemudahan dan kelengkapan didokumentasikan	.974	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mencadangkan nama-nama staf yang menunjukkan prestasi yang cemerlang untuk kenaikan pangkat	.997	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Memberikan sepenuh perhatian apabila menangani kesilapan, aduan serta kegagalan	1.000	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mendorong staf untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza	.997	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada staf sebagai ganjaran	.997	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
<i>Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik</i>		
* Mendengar masalah staf dengan baik dan jelas	1.000	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi	0.920	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Merasa selesa dan senang apabila mengadakan sesuatu mesyuarat	.977	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Melayan staf sebagai ahli dalam organisasi, bukannya sebagai individu	.162	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Sanggup untuk mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi	.990	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staff	.591	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan

* Staf merasa selesa dan yakin apabila mengadakan sesuatu mesyuarat	.591	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
<i>Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan</i>		
* Bercakap dengan penuh semangat tentang apa yang perlu diusahakan	1.000	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mengamalkan konsep "Kepimpinan Melalui Teladan"	.072	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Menekankan tentang mempunyai misi yang bersepadu	.591	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
<i>Pemimpin Yang Bersikap Kompeten</i>		
* Menjadikan Rasulullah SAW sebagai "Role Model" dalam kepimpinan	.364	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi	.613	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Staf merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja	.553	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf	.479	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf, staf ditegur dengan berhikmah	1.000	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan	.786	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mengenalpasti pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh staf	.976	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Melaksanakan tuntutan-tuntutan rukun negara	1.000	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
<i>Pemimpin Yang Bijak</i>		
* Berkongsi misi dan visi dengan staf	.747	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan	.642	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Sanggup mengabaikan minat peribadi untuk kebaikan organisasi	1.000	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila diperlukan	.759	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi mencapai kecemerlangan	.973	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mewujudkan hubungan yang baik dengan staf	.977	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak	1.000	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Percaya dan yakin bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya	.933	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Berfikir baik dan buruk dahulu sebelum membuat sesuatu keputusan yang besar	.961	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi	.997	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Bersedia untuk mengakui kesilapan dan tidak pernah untuk merasakan diri sentiasa betul	1.000	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
<i>Pemimpin Yang Tahu Matlamat</i>		
* Berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana	.283	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Mengekalkan penglihatan yang positif terhadap organisasi	.054	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Optimistik terhadap masa depan	.870	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli komuniti semasa mesyuarat	.273	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat-matlamat yang telah ditetapkan	.994	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan

* Berkeyakinan dengan kuasa yang ada	1.000	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Membentuk matlamat organisasi	1.000	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan
* Menunjukkan keyakinan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai	0.72	Tidak wujud Perbezaan yang signifikan

Nilai signifikan beserta interpretasi serta keperluan dapat dilihat menerusi jadual 4.11 di atas. Jadual menunjukkan terdapat 54 ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan antara ciri-ciri kepimpinan berkesan. Hasil analisis data menerusi ujian Kruskal Wallis menunjukkan nilai signifikan yang tercatat bagi 54 ciri-ciri kepimpinan berkesan adalah melebihi .05. Sebaliknya jika nilai signifikan yang terhasil < daripada .05 memperjelaskan bahawa wujud perbezaan antara ciri-ciri kepimpinan berkesan. Seterusnya dibawah pula merupakan jadual 4.12 yang menjelaskan dan memperincikan bahawa wujud perbezaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Jadual 4.12

Hasil Analisis Perbezaan ciri-ciri Kepimpinan Berkesan Ujian Kruskal Wallis

Ciri-Ciri Kepimpinan Berkesan	Sisihan (signifikan)	Interpretasi
<i>Pemimpin Yang Mengambil Berat</i>		
* Memberi Perhatian Kepada Setiap Masalah Staf	.000	Wujud Perbezaan yang Signifikan
<i>Pemimpin Yang Prihatin</i>		
* Memberi Hadiah Kepada Staf Yang Berprestasi cemerlang	.000	Wujud Perbezaan yang Signifikan
<i>Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan</i>		
* Yakin Untuk Membuat Keputusan Dengan Betul	.000	Wujud Perbezaan yang Signifikan
<i>Pemimpin Yang Bersikap Kompeten</i>		
* Merasa Diri Sentiasa Diawasi Oleh Tuhan	.000	Wujud Perbezaan yang Signifikan
* Berkomunikasi Baik Dengan Staf	.000	Wujud Perbezaan yang Signifikan
* Hadir Dalam Mesyuarat atau Perjumpaan Ketika Diperlukan Oleh Staf	.000	Wujud Perbezaan yang Signifikan
<i>Pemimpin Yang Bijak</i>		
* Bertoleransi Dan Bertimbang rasa Terhadap Staf	.000	Wujud Perbezaan yang Signifikan
* Berjaya Dalam Masalah Walaupun Masalah Yang serius	.000	Wujud Perbezaan yang Signifikan

<i>Pemimpin Yang Tahu Matlamat</i>		
* Berbincang Dengan Staf Mengenai Strategi-strategi Untuk Mencapai Matlamat Organisasi	.000	Wujud Perbezaan yang Signifikan
* Berjumpa Staf Jika Organisasi Tidak Mencapai Matlamat Yang Dikehendaki	.000	Wujud Perbezaan yang Signifikan

Menerusi hasil ujian Kruskal Wallis menjelaskan sepuluh ciri-ciri kepimpinan berkesan yang menunjukkan wujud perbezaan beserta nilai signifikan masing-masing. Memberi Perhatian Kepada Setiap Masalah Staf menunjukkan nilai signifikan sebanyak .000. Ciri kedua adalah Memberi Hadiah Kepada Staf Yang Berprestasi Cemerlang (.001). Nilai signifikan .000 terbukti menerusi ciri kepimpinan Yakin Untuk Membuat Keputusan Dengan Betul. Ciri kepimpinan yang seterusnya adalah Merasa Diri Sentiasa Diawasi Oleh Tuhan (.000). Seterusnya dengan nilai signifikan .000 terjawab bahawa wujud perbezaan antara ciri-ciri kepimpinan berkesan adalah ciri kepimpinan Berkomunikasi Baik Dengan Staf. Seterusnya ciri yang menunjukkan wujud perbezaan adalah menerusi ciri kepimpinan Hadir Dalam Mesyuarat atau Perjumpaan Ketika Diperlukan Oleh Staf (.000). Ciri kepimpinan yang ketujuh dari sepuluh ciri kepimpinan yang wujud perbezaan adalah Bertoleransi Dan Bertimbang rasa Terhadap Staf (.000). Selebihnya adalah tiga daripada sepuluh lagi ciri kepimpinan berkesan yang wujud perbezaan adalah masing-masing Berjaya Dalam Masalah Walaupun Masalah Yang Serius (.000). Berbincang Dengan Staf Mengenai Strategi-strategi Untuk Mencapai Matlamat Organisasi (.000) dan akhir sekali adalah Berjumpa Staf Jika Organisasi Tidak Mencapai Matlamat Yang Dikehendaki dengan nilai signifikan .000.

Kesimpulan

Secara kesimpulannya kajian ini melibatkan tiga peringkat iaitu analisis, rekabentuk dan penilaian. Hasil dapatan kajian secara keseluruhannya telah dapat membentuk cadangan reka bentuk model kepimpinan berkesan menerusi teknik atau kaedah Delphi serta menyenaraikan ciri-ciri kepimpinan berkesan. Cadangan Reka Bentuk Model Kepimpinan yang dibentuk menerusi peringkat analisis dan rekabentuk mengandungi tujuh tema utama kepimpinan berkesan serta enam puluh empat (64) ciri-ciri kepimpinan berkesan untuk dilaksanakan oleh pemimpin bagi menjadi pemimpin yang berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang telah dipilih di Perak. Seterusnya, dapatan daripada kajian Delphi ubahsuai telah membentuk item instrumen soal selidik yang digunakan dalam peringkat penilaian model.

Justeru pada peringkat penilaian model, kajian ini telah dapat mengenalpasti keutamaan antara tema atau ciri utama kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi yang dipilih. Seterusnya, kajian ini juga telah dapat mengenalpasti terdapat perbezaan dari segi ciri-ciri kepimpinan berkesan antara empat buah IPT di bawah Majlis Amanah Rakyat yang dipilih. Akhir sekali, satu reka bentuk model kepimpinan berkesan menerusi teknik Delphi telah dapat dibentuk bagi menjadi panduan asas kepada pemimpin-pemimpin di Institusi Pendidikan Tinggi Mara.

Bab 5 Perbincangan, Rumusan Dan Cadangan

Dapatan kajian yang telah dilaporkan dalam BAB 4 akan dirumuskan dan diperincikan dalam bab 5 ini. Selanjutnya, penulisan di dalam bab ini dibahagikan kepada lima bahagian merangkumi ringkasan kajian, perbincangan dapatan kajian, implikasi dapatan kajian, cadangan kajian lanjutan dan rumusan.

Ringkasan Kajian

Kecemerlangan dan kejayaan sesebuah institusi pengajian tinggi awam mahupun swasta adalah bergantung kepada kepimpinan pemimpin di institusi yang ditadbir. Cara dan ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin merupakan aspek penting dalam memastikan pemimpin dapat melaksanakan tanggungjawab dalam kepimpinan dengan berkesan sekaligus mendidik pemimpin menjadi pemimpin berkesan. Menyedari hakikat pentingnya pemimpin berkesan maka kajian ini bertujuan untuk membentuk sebuah model kepimpinan berkesan menerusi kaedah Delphi di IPT swasta di bawah MARA atau Majlis Amanah Rakyat yang dipilih. Data yang telah dikutip adalah berdasarkan kepada mengenalpasti keperluan kepada model kepimpinan serta ciri-ciri kepimpinan berkesan untuk diamalkan seterusnya dilaksanakan oleh pemimpin di IPT swasta di bawah Mara yang dipilih. Seterusnya, data yang telah dikutip juga adalah berdasarkan kepada Model Hannafian Peck (1988) dan Model Hoy & Miskel (2007). Gabungan kedua-dua model ini telah berjaya membentuk kerangka konseptual kajian yang melalui tiga peringkat pelaksanaan iaitu peringkat analisis, peringkat rekabentuk dan peringkat penilaian.

Pada peringkat analisis dan rekabentuk model, data telah dikutip dengan menggunakan kaedah Delphi ubahsuai sebanyak empat pusingan bertujuan untuk

menganalisis pembentukan model kajian. Tujuan bagi kajian Delphi ubahsuai empat pusingan adalah untuk merapatkan jurang perbezaan pandangan di kalangan peserta pakar seramai 15 orang. Kaedah kajian Delphi ubahsuai telah dihentikan pada pusingan keempat kerana tahap kesepakatan yang tinggi telah berjaya diperolehi dikalangan peserta pakar. Hasil maklumat peserta pakar telah dianalisis menggunakan kaedah deskriptif yang melibatkan Ukuran Kecenderungan Berpusat iaitu skor mod, median dan Julat Antara Kuartil (JAK).

Dapatan kajian Delphi ubahsuai pada peringkat analisis dan reka bentuk model telah menghasilkan tujuh (7) tema utama kepimpinan berkesan beserta enam puluh empat (64) ciri-ciri atau item kepimpinan berkesan. Tujuh tema utama yang dimaksudkan adalah pemimpin yang mengambil berat, pemimpin yang prihatin, , pemimpin sebagai penghubung terbaik, pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan, pemimpin yang bersikap kompeten, pemimpin yang bijak dan pemimpin yang tahu matlamat. Justeru itu, dapatan tersebut akan digunakan untuk tujuan membentuk model kepimpinan berkesan dan kedua untuk membina item instrumen soal selidik bagi kegunaan kajian tinjauan diperingkat penilaian model.

Kajian tinjauan pula telah dilakukan pada peringkat penilaian model terhadap 240 peserta kajian di empat buah IPT swasta di bawah Mara. Hasil dapatan kajian menerusi 240 responden peringkat penilaian ini telah menghasilkan sebanyak tujuh item utama kepimpinan berkesan yang di bawahnya mengandungi enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan. Data kajian telah dianalisis dengan menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi menunjukkan tahap keberkesanan pemimpin di empat buah IPT swasta di bawah Majlis Amanah Rakyat serta perbezaan yang wujud dari aspek kepimpinan antara institusi pendidikan Tinggi khususnya Mara. Dua jawapan ini telah menjawab 2 persoalan diperingkat penilaian model. Tahap keberkesanan

keimpinan menemui keutamaan antara ciri-ciri pemimpin berkesan di empat buah IPT Mara yang menunjukkan 240 peserta kajian menyetujui untuk memilih pemimpin yang tahu matlamat berada di turutan paling utama dalam menyumbang kepada keberkesanan pemimpin. Namun begitu 6 (enam) tema utama yang lain juga menjadi faktor penyumbang besar dalam memastikan keberkesanan pemimpin di IPT Mara. Manakala menerusi analisis min dan sisihan piawai terhadap enam puluh empat ciri-ciri kepemimpinan berkesan di IPT Mara menunjukkan nilai min yang tinggi masing-masing bagi ciri-ciri kepemimpinan berkesan di bawah tema-tema utama kepemimpinan berkesan. Ujian Kruskal Wallis telah dijalankan terhadap enam puluh empat ciri-ciri kepemimpinan berkesan. Sebanyak lima puluh empat ciri-ciri kepemimpinan berkesan yang menunjukkan wujud perbezaan antara ciri-ciri kepemimpinan menerusi nilai signifikan yang dihasilkan. Manakala selebihnya sepuluh ciri-ciri kepemimpinan berkesan beserta nilai signifikan diinterpretasikan sebagai tidak wujud perbezaan antara ciri-ciri kepemimpinan berkesan di IPT Mara.

Perbincangan Dapatan Kajian

Cadangan rekabentuk model kepemimpinan berkesan yang cuba dibentuk oleh pengkaji dalam kajian ini dirasakan amat bersesuaian kepada pemimpin di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Kajian ini sekaligus menyumbang kepada kajian-kajian kepemimpinan yang terdahulu lebih-lebih lagi kajian ini menjurus kepada model kepemimpinan berkesan di IPT swasta di bawah Mara.

Dapatan kajian ini juga telah mengukuhkan lagi model kepemimpinan berkesan yang dikaji kerana didapati pemimpin di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat bersetuju dengan ciri-ciri utama beserta item-item kepemimpinan berkesan untuk dilaksanakan oleh pemimpin oleh pemimpin di institusi pendidikan

tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat dalam melonjakkan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat ke arah institusi pendidikan yang cemerlang. Dapatan kajian yang telah diperolehi menunjukkan terdapat keutamaan antara ciri-ciri kepimpinan berkesan di empat buah institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang dipilih. Seterusnya, perbezaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di empat buah institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat juga menunjukkan wujud hasil daripada dapatan kajian yang diperolehi daripada peserta kajian dalam kajian ini.

Secara kesimpulannya, pemimpin telah bersetuju terhadap tema utama kepimpinan berkesan beserta item-item kepimpinan berkesan. Juga, dapatan kajian menunjukkan pemimpin di empat buah institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat mempunyai dapatan yang berbeza mengenai turutan keutamaan serta perbezaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Oleh itu dalam konteks cadangan reka bentuk model kepimpinan berkesan, ciri-ciri kepimpinan berkesan sewajarnya menjadi "tunjang utama" kepada keberkesanan pemimpin di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat.

Bagi memperolehi gambaran yang lebih jelas, perbincangan seterusnya diuraikan dalam perbincangan dapatan kajian di bawah:

Peringkat analisis keperluan. Peringkat ini melibatkan maklumat mengenai pembentukan model kepimpinan berkesan dengan mengetahui kepentingan memiliki ciri-ciri kepimpinan serta mengenalpasti ciri-ciri kepimpinan berkesan yang sepatutnya diamalkan oleh pemimpin khususnya di IPT swasta di bawah Mara . Maklumat ini telah diperolehi menerusi tahap kesepakatan yang tinggi daripada 15 orang panel pakar dalam pusingan keempat kajian Delphi ubahsuai.

Secara keseluruhannya, panel pakar telah bersetuju terhadap tujuh domain atau tema utama kepimpinan berkesan beserta enam puluh empat (64) ciri-ciri kepimpinan berkesan untuk dijadikan panduan bagi pemimpin dalam membentuk diri menjadi pemimpin berkesan dan sekaligus menjamin kecemerlangan institusi pengajian tinggi yang ditadbir.

Perbincangan secara terperinci mengenai kandungan model kajian adalah dibincangkan seperti di bawah:

Kepentingan ciri-ciri kepimpinan berkesan kepada pemimpin. Pengurusan serta pentadbiran di institusi pengajian tinggi semakin hari semakin mencabar. Kepentingan ciri-ciri kepimpinan yang berkesan kepada pemimpin tidak dapat disangkal dalam dunia kepimpinan. Bagi menghasilkan kualiti dalam pendidikan, pemimpin yang berkebolehan dan berpotensi mestilah diberi keutamaan. Justeru, pemimpin amat memerlukan kepakaran serta ciri kepimpinan yang tertentu agar berperanan dengan lebih berkesan bagi menjamin kecemerlangan institusi yang ditadbir.

Dapatan kajian menerusi kaedah tembual berstruktur seramai sepuluh orang pemimpin dalam bidang kepimpinan menunjukkan bahawa majoriti panel pakar telah bersetuju terhadap domain atau tema utama kepimpinan berkesan beserta item-item kepimpinan berkesan di bawah domain tersebut. Dapatan juga memperjelaskan lagi, pemimpin mestilah mengamalkan dan mempraktikkan ciri-ciri kepimpinan berkesan bagi mewujudkan institusi yang cemerlang. Mereka bersepakat menyatakan keperluan kepada model kepimpinan berkesan untuk dimalkan kepada pemimpin-pemimpin di institusi pendidikan yang ditadbir khususnya MARA. Keperluan memiliki ciri kepimpinan berkesan bagi mencemerlangkan institusi pendidikan tidak dapat disangkal. Pendapat yang disuarakan oleh Sizer dan Sizer (2014) menyokong dapatan

kajian bahawa adalah satu keutamaan bagi pemimpin untuk mendidik warga sekolah melalui tingkah laku mereka yang cemerlang dalam menjalankan tugas rutin mereka terhadap kurikulum, pembuatan keputusan dan birokrasi.

Dapatan ini sekaligus disokong menerusi pandangan daripada Aric Hall (2007) bahawa pemimpin mestilah mampu untuk berubah dan cara kepimpinannya mestilah berlandaskan kepada situasi tertentu untuk menjadi lebih efektif, fokus kepada memberi sokongan kepada pengikut dengan tujuan supaya pemimpin dipercayai dan dihormati. Justeru, untuk melaksanakan tugas kepimpinan di institusi yang ditadbir, pemimpin mestilah mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang berkesan supaya kakitangan bawahan merasa yakin dan mengiktiraf pemimpin mereka sebagai pemimpin yang terbaik. Durie dan Beshir (2016) menambah menerusi pandangan mereka iaitu kepimpinan berkesan merupakan pusat kejayaan sesebuah organisasi, justeru pemimpin dalam bidang pendidikan semestinya lebih kompeten dan berkesan untuk memastikan agar kakitangan bawahan berpuas hati dengan kepimpinan yang dibawa.

Ciri-ciri kepimpinan berkesan kepada pemimpin. Dalam membina kecemerlangan sesebuah institusi, pemimpin sewajarnya mengetahui dengan lebih mendalam cabaran yang perlu ditangani, mestilah mempunyai fokus yang jelas mengenai hasil dan prestasi yang ingin dicapai dan mengamalkan budaya yang cemerlang secara berterusan (Portal Pendidikan utusan, 2010). Pernyataan ini menyokong dapatan peserta kajian peringkat analisis keperluan iaitu antara ciri-ciri yang diperlukan oleh seorang pemimpin adalah seharusnya sentiasa peka dengan persekitaran dan kakitangan serta bertanggungjawab bagi tujuan mencapai objektif dalam organisasi. Dapatan kajian juga menunjukkan, pemimpin yang berkesan merupakan pemimpin yang sentiasa peka serta jelas bagi sesuatu tujuan dalam kepimpinan. Ini dapat dibuktikan menerusi pandangan atau sokongan daripada

Noraida (2004) yang menyatakan bahawa di dalam sesebuah institusi mahupun organisasi, ia harus di diami oleh seorang pemimpin yang mempunyai ciri-ciri seorang pemimpin yang bertanggungjawab melalui kepimpinan yang ditunjukkan secara semula jadi. Kepimpinan melalui sifat adalah elemen yang dikaitkan dengan keperibadian seseorang. Kepimpinan melalui sifat seorang pemimpin yang baik adalah penting dalam memastikan anggota dalam kumpulan kerja di bawah kepimpinannya lebih yakin dengan kekuatan dan tekad yang ditunjukkan. Seterusnya, sebagai pemimpin yang mempunyai sifat baik juga harus mempengaruhi anggota dalam cluster baik dalam bentuk arah, komunikasi, keperibadian dan sebagainya. Noraida manambah lagi, pasukan petugas semestinya lebih rapat dengan komitmen yang ditunjukkan oleh seseorang ketika melakukan tugas sebagai satu kumpulan. Ini bertujuan untuk membuktikan perpaduan yang kukuh di kalangan ahli seperti kerja berpasukan, keputusan dan rancangan yang dibuat bersama dan sumbangan setiap ahli dengan bersungguh-sungguh untuk memastikan matlamat tersebut dapat dicapai.

Seterusnya dapatan Lee dan Chuang (2009) juga menyokong dapatan dalam kajian ini bahawa pemimpin yang cemerlang bukan sahaja mencetuskan potensi subordinat untuk meningkatkan kecekapan tetapi juga pemimpin yang cemerlang perlu mempunyai kelayakan di dalam proses untuk mencapai matlamat organisasi yang ditetapkan. Manakala Farrell (2011) juga turut menyetujui dapatan bahawa pemimpin yang berkesan dan bagus adalah pemimpin yang tahu di mana arah tujuan serta matlamat mereka dan mempunyai semangat misi. Mereka juga akan memimpin orang lain serta perlu mengetahui di mana mereka perlu berdiri.

Komunikasi adalah satu aspek yang sangat penting dalam kehidupan seharian lebih-lebih lagi kepada seorang pemimpin. Selain daripada itu kemahiran dalam berkomunikasi menjadi salah satu ciri dalam membentuk pemimpin menjadi

pemimpin berkesan. Komunikasi juga merupakan bagaimana pendengar berkomunikasi serta menerima sesebuah mesej. Apabila seseorang pemimpin mempunyai komunikasi yang baik dan merendah diri dalam percakapan, sudah pasti kakitangan bawahan akan merasa hormat serta segan terhadap ketua. Dengan kata yang lain, mungkin akan wujud sedikit kekeliruan apabila berhadapan dengan kakitangan yang pelbagai, oleh yang demikian, pemimpin mestilah mengetahui bagaimana untuk memperbetulkan keadaan dengan cara kepimpinan tersendiri.

Myatt (2012) menyokong dapatan dari segi faktor yang seharusnya ditekankan pemimpin sebagai penhubung terbaik adalah "penyesuaian, memperbaiki serta memperbaiki diri" terhadap pelbagai personaliti dan karakter termasuklah individu yang jarang dalam menyumbang kepada penglibatan yang lebih kolektif. Dapatan sekaligus berupa sokongan daripada Myatt inilah yang menjadi faktor bahawa kebolehan dalam kemahiran interpersonal merupakan satu faktor penting apabila bekerja dalam satu pasukan.

Terdahulu, Nik Rashid (1993) menyokong dapatan dengan menyatakan bahawa unsur yang kedua dalam definisi kepemimpinan ialah pentingnya komunikasi dalam kepimpinan. Cara berkomunikasi sama ada jelas, tepat atau jitu akan memberi kesan kepada kelakuan dan prestasi pengikut. Keupayaan berkomunikasi secara berkesan merupakan satu sumber kuasa kepakaran. Rata-rata individu berpendapat bahawa komunikasi dua hala amat berkesan. Lantaran daripada itu, dikatakan bahawa pengurus perlu menggalakkan kakitangan bawahannya memberi pandangan dan memberi cadangan untuk perubahan ke arah yang lebih baik dan berkesan. Malangnya, dari kaca mata teori kepimpinan, komunikasi dua hala tidak semestinya baik, dan semestinya digunakan dalam semua situasi. Kunci utama ialah "situasi". Dalam situasi tertentu bentuk komunikasi dua hala tidak bijak digunakan, kerana masa

yang terlibat terlalu lama. Dalam organisasi amat berstruktur yang masalahnya dikesan adalah jenis rutin (routine), komunikasi satu hala sudah lebih mencukupi sekiranya pengawasan secara rapi dapat dilaksanakan. Pemimpin yang berkesan perlu memahami proses komunikasi yang melibatkan perkara-perkara seperti komunikator, berita, saluran, penerima dan juga maklum balas. Banyak faktor yang boleh mengganggu proses komunikasi. Persepsi atau tanggapan penerima, bunyi bising, penggunaan bahasa dan penilaian merupakan jenis gangguan yang ringkas. Pemimpin yang berkesan perlu memahami rintangan ini, dan perlu mengetahui cara-cara untuk mengatasinya. Konsep komunikasi kepimpinan memperlihatkan keperluan untuk seorang pemimpin mengingat bagaimana aspek kemasyarakatan terbentuk. Untuk memastikan fungsi-fungsi kepimpinan boleh direalisasikan, Azahari (1998) menyatakan pembabitan komunikasi amat perlu, iaitu perkataan (words), makna (meaning), percaya (belief), dan tindakan (action).

Terdahulu Dennis (1975) menyuarakan pandangan sekaligus menyokong dapatan mengenai komunikasi kepimpinan dalam organisasi serta institusi berasaskan nilai-nilai murni menyenaraikan tujuh sifat sepertimana berikut: (i) Pemimpin yang baik memberi peluang yang seluas-luasnya kepada pekerja-pekerja bawahannya untuk berkomunikasi dengannya. (ii) Pemimpin yang baik menggalakkan pekerja-pekerja bawahannya mengadu dan berbincang tentang apa sahaja masalah berkaitan dengan tugas. (iii) Pemimpin yang baik menyatakan apa yang mereka maksudkan. (iv) Pemimpin yang baik mendengar dengan baik apa yang dicakapkan oleh pekerja-pekerja bawahannya. (v) Pemimpin yang berkesan memberikan maklumat-maklumat yang menepati kehendak dan keperluan yang diperlukan oleh pekerja-pekerja bawahannya. (vi) Pemimpin yang baik memberi penjelasan yang memuaskan hati pekerja-pekerja bawahannya. (vii) Pemimpin yang berkesan dan cemerlang

menimbangkan segala maklum balas serta apa sahaja cadangan daripada pekerja-pekerja bawahan semasa membuat keputusan dan rancangan tidak mengira samada cadangan yang disuarakan oleh kakitangan bawahannya bersesuaian ataupun tidak bersesuaian. Tidak ketinggalan kajian yang dilakukan oleh pakar psikologi dalam bidang komunikasi kepemimpinan seperti Redding (1972) dan Jablin (1979), menyokong dengan berpendapat bahawa seorang pemimpin atau ketua yang efisien dan efektif memiliki ciri-ciri sepertimana berikut :

1. Mereka mempercayai bahawa komunikasi yang betul adalah sangat penting kepada keseluruhan institusi atau organisasi. Seorang pemimpin sewajarnya bijak dalam menerangkan dengan jelas arahan dan dasar-dasar organisasi. Malahan mereka merasakan suatu keseronokan untuk berbincang dengan orang yang dipimpin. Dalam konteks ini, pemimpin yang mengekalkan komunikasi vertikal dan/atau komunikasi horizontal akan menjamin hubungan baik antara pihak atasan dan bawahan.
2. Menjalinkan perhubungan merupakan satu daripada tugas utama bagi seorang pemimpin berkesan. Ini jelas menunjukkan bahawa melalui komunikasi interpersonal yang berkesan, pemimpin dapat menjalinkan hubungan dengan pelbagai pihak yang berkaitan dengan institusi yang dipimpinnya sama ada di dalam mahupun di luar institusi terbabit. Jalinan hubungan merupakan perkara yang amat penting kerana kejayaan sesuatu pencapaian matlamat adalah bergantung kepada sokongan dan kerjasama daripada pihak yang lain.
3. Seorang pemimpin yang bijak berkomunikasi adalah pemimpin yang pandai mendengar empati serta bersedia mendengar atau membuka telinga kepada kakitangan bawahan mereka. Pemimpin yang berkesan dan baik

seperti ini sanggup melayan soalan-soalan yang dianggap tidak bersesuaian, cadangan, dan rungutan dengan sikap yang amat bertimbang rasa.

4. Justeru itu, pemimpin yang berkesan merupakan pemimpin yang berupaya untuk mendengar, menerima dan mempunyai persepsi yang tepat terhadap maklumat yang diterima oleh pemimpin tersebut. Ini bermakna pemimpin tersebut mampu untuk memproses maklumat dengan cara mengupas, mempertimbangkan secara saksama tentang maklumat yang diterimanya dan mengaitkannya dengan pengalaman peribadinya serta individu yang menjadi pimpinannya.

Terkini mengenai kepimpinan bagi pemimpin yang berkomunikasi dengan baik Wilhelm (2011) menyokong dengan berpendapat, dalam berkomunikasi semestinya wujud sedikit atau tidak ada salah faham, salah tafsir atau juga kekeliruan, tanpa kekeliruan, salah faham serta salah penafsiran, komunikasi itu tidak berjaya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang jujur, amanah, bertanggungjawab, prihatin dan sentiasa turun padang bersama kakitangan bawahan. Green (2012), menyokong dapatan kajian ini dengan menyuarakan pendapat iaitu, pemimpin-pemimpin yang terbaik adalah jujur dan boleh dipercayai. Faktor utama kejayaan seorang pemimpin adalah pemimpin tersebut berupaya memujuk orang lain dimana individu tersebut tidak mempunyai kuasa untuk bekerjasama dalam mengejar misi yang sama. Menurut Green lagi, jika seseorang pemimpin bercirikan amanah jujur, maka pemimpin tersebut tidak menyalahgunakan kuasa yang ada tetapi sebaliknya mereka akan bergantung kepada ciri yang dimiliki untuk memimpin.

Terdahulu Sousa (2003) menyokong dapatan berhubung dengan pemimpin yang bijak adalah pemimpin yang perlu berfikir di luar kotak atau (*outside the box*)

untuk mempertingkatkan atau membina kemahiran yang kreatif dalam diri mereka sebagai seorang pemimpin dan juga memupuk kreativiti kepada kakitangan bawahan bertujuan untuk menemui jalan terbaik atau lebih inovatif dalam membawa perubahan kepada institusi yang dipimpin.

Kebijaksanaan menjadi salah satu kriteria atau ciri kepemimpinan berkesan yang amat dititikberatkan dalam mencapai kecemerlangan institusi yang ditadbir. Pemimpin yang bijak, kreatif serta mempunyai ciri kepemimpinan berkesan yang lain pasti dapat mengekalkan prestasi kecemerlangan sesebuah institusi. Kebijakan dalam mengurus serta mentadbir institusi atau organisasi merupakan ciri yang mesti wujud pada seorang pemimpin berkesan. Kebijakan yang dimaksudkan bukan sahaja dari satu sudut malahan pemimpin harus bijak mengurus dan menangani kakitangan serta masalah yang dihadapi dengan menilai dan melihat dalam pelbagai aspek agar tidak menimbulkan kegagalan. Ini terbukti menerusi sokongan dapatan daripada Rojiah (2009), pemimpin mesti melihat bahawa pemimpin mereka adalah seseorang yang boleh membantu mereka mencapai matlamat mereka. Ini dilakukan dengan memberikan bimbingan serta tunjuk ajar tentang bagaimana mereka dapat mencapai apa yang mereka inginkan. Sebagai pemimpin, seseorang itu harus membimbing dengan bijak serta memberi tunjuk ajar dan latihan serta kursus yang betul juga tidak ketinggalan untuk membimbing kakitangan bawahan dengan berkesan serta membetulkan mana-mana kesalahan mereka. Berdasarkan teori kepemimpinan, pemimpin yang berjaya adalah pemimpin yang memimpin serta menunjuk jalan kepada kakitangan bawahan yang ditadbir. Sereusnya pandangan daripada Robinson (2010) sekaligus menyokong dapatan iaitu pemimpin yang bijak adalah pemimpin yang dapat mencari kelainan serta pemimpin tersebut dapat menyelesaikan sesuatu perkara yang sukar yang mustahil dapat diselesaikan oleh pemimpin biasa. Menerusi

pernyataan daripada Robinson ini jelas menunjukkan, pemimpin yang bijak adalah pemimpin yang inovatif dalam berfikir. Dengan kata yang lain, bijak dalam pelbagai atau banyak perkara serta tidak cepat mengalah dalam menyelesaikan masalah dalam institusi yang ditadbir.

Ini disusuli dengan dapatan yang disokong pula oleh pandangan daripada Hari et al., (2014); Hari, (2000); Sternberg, (2008) mengenai pemimpin yang bijaksana bahawa untuk menjadi pemimpin yang berkesan, kemahiran asas seperti pemikiran yang bijak, kreatif dan kebijaksanaan diperlukan untuk mengetuai sesebuah kumpulan atau organisasi. Pengukuran kepimpinan yang baik dapat dilihat apabila para pengikut atau jika individu menjadi peneraju di kalangan rakan, mereka akan beriman kepadanya serta akan mengikut arahan mengenai tugas dan tanggungjawab yang akan diberikan.

Kecemerlangan institusi pendidikan akan tercetus hasil daripada pemimpin yang kompeten dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab terhadap institusi yang dipimpin. Ini jelas ditunjukkan menerusi pernyataan sekaligus berupa sokongan daripada Eddy (2013), menunjukkan bahawa hanya pemimpin yang berwibawa sahaja yang dapat mencapai hasil yang memuaskan melalui kepimpinan mereka. Menerusi penyelidikan yang telah dilakukan oleh beliau juga mendapati bahawa kompetensi kepimpinan dapat dikembangkan menerusi latihan, pengambilalihan pengetahuan dan pengalaman di seluruh organisasi. Kompetensi kepimpinan dapat diperoleh dengan mendapatkan bimbingan dari para pemimpin berpengalaman dan mengikuti program persiapan pemimpin yang menekankan pengalaman kontekstual yang betul (Gentry et al 2013). Seterusnya kompetensi kepimpinan boleh diperolehi dengan mendapatkan bimbingan dari para pemimpin yang berpengalaman dan mengikuti program

persediaan pemimpin yang menekankan pengalaman kontekstual yang tepat (Dubrin, 2013).

Antara dapatan lain ciri-ciri kepimpinan berkesan yang terhasil menerusi kajian adalah pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan yang ingin dicapai dalam institusi atau organisasi yang dipimpin. Hanya organisasi yang mempunyai matlamat yang jelas dapat merangsang serta memberikan motivasi kepada kakitangan mereka untuk menyumbang ke arah pencapaian organisasi yang cemerlang (Robinson 2006; Bush 2008; Robinson et al 2008). Pandangan daripada Dubrin (2013), menyokong dengan berpendapat pemimpin perlu mempunyai visi yang dikongsi bersama dengan semua kakitangan, difahami dan diterima oleh semua institusi supaya objektif akan dapat dicapai. Kepentingan pemimpin berwawasan ini juga seharusnya ditekankan serta diambil berat.

Seterusnya Tom Peter (2013), menyuarakan pandangan seterusnya menyokong menerusi ciri pemimpin berkesan jelas mengenai matlamat organisasi atau institusi. Seorang pekerja atau pemimpin haruslah sama-sama bekerjasama dalam menjalankan tugas masing-masing untuk mencapai matlamat organisasi atau institusi. Matlamat organisasi menjadi tanda aras dan pemangkin untuk ahli organisasi berusaha untuk matlamat organisasi. Pemimpin sebagai inspirasi atau peranan kepada pekerja untuk mempunyai kepimpinan keberkesanan untuk aplikasi dalam kehidupan dan semasa kerja seperti disiplin, inisiatif, motivasi dan kejujuran.

Doers (1986) menyuarakan pandangan sekaligus menyokong dapatan bahawa kepimpinan bermula dengan mencipta matlamat, gambaran tentang bagaimana organisasi akan hadir pada masa akan datang. Oleh itu, ini membuktikan bahawa kepimpinan yang berkesan pastinya mempunyai sifat berwawasan. Visi bahawa pemimpin membangunkan diri mereka sendiri memberi mereka keyakinan, harga diri

dan memotivasikan mereka menerusi pekerjaan mereka dan menyebabkan peningkatan dalam pasukan atau organisasi. Selain itu, pemimpin yang mempunyai penglihatan yang jelas adalah pemikir berdisiplin dan mereka pasti percaya kepercayaan mereka. Seorang pemimpin yang berwawasan perlu mewujudkan hubungan yang baik dan memperoleh kepercayaan para pengikut untuk memenuhi matlamat mereka (Wadhawan & Pandit, 2017). Oleh itu, apabila individu bersetuju dengan idea yang diutarakan, mereka akan memberikan semua sokongan serta kerjasama untuk mencapai visi tersebut.

Di dalam sesebuah institusi atau organisasi, amatlah penting untuk mempunyai seorang pemimpin yang mempunyai ciri-ciri seorang pemimpin yang bertanggungjawab atau mengambil berat melalui kepimpinan yang ditunjukkan secara semula jadi. Kepimpinan melalui sifat adalah elemen yang dikaitkan dengan keperibadian seseorang. Kepimpinan melalui sifat seorang pemimpin yang baik adalah penting dalam memastikan anggota dalam kumpulan bekerja di bawah kepimpinan seorang pemimpin lebih yakin dengan kekuatan dan tekad yang ditunjukkan. Dan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai sifat baik juga dapat mempengaruhi anggota dalam cluster sama ada dalam bentuk arah, komunikasi, personaliti dan sebagainya (Noraida, 2004). Pernyataan di atas membuktikan bahawa pemimpin yang mengambil berat adalah salah satu ciri kepimpinan berkesan yang sewajarnya dimiliki oleh pemimpin berkesan. Justeru, ciri pemimpin yang mengambil berat merupakan ciri yang telah dihasilkan menerusi kajian ini.

Manakala menurut Chen (2016), ciri-ciri seorang pemimpin akan memberi motivasi yang penting kepada individu dan mewujudkan suasana yang positif terhadap identiti pemimpin untuk memimpin melalui proses pembinaan konsep sendiri berbangsa kepimpinan. Ini disokong oleh kajian sebelumnya yang dilakukan oleh Lim

Leung dan Bozionelos (2004) yang menyatakan bahawa pemimpin yang berkesan antara individu telah dikelilingi dengan getaran positif cermat serta bersetuju dan getaran negatif daripada neuroticism. Model lima faktor atau "lima" personaliti; neuroticism, ukuran ekstrasversi, keterbukaan, persetujuan, kestabilan emosi akan melambangkan taksonomi yang ciri-ciri manusia untuk menjadi pemimpin yang berkesan. Kajian menunjukkan, tinggi tahap neuroticism, ukuran ekstrasversi, keterbukaan, persetujuan dan kestabilan emosi membuktikan ciri-ciri seorang pemimpin yang baik. Selain itu, berdasarkan kajian Chen (2016), narcissism dan merendah diri adalah sifat-sifat yang kuat untuk mendorong pemimpin untuk memimpin dengan lebih berkesan.

Tidak ketinggalan, pemimpin yang prihatin merupakan ciri pemimpin berkesan yang menjadi asas atau panduan untuk seorang pemimpin menjadi pemimpin berkesan. Ini disokong oleh Posner (2002), mencadangkan bahawa para pemimpin memberikan dorongan kepada kakitangan dengan menghargai sumbangan dan meraikan pencapaian staf. Walau apa pun bentuk ganjaran yang diberikan, kakitangan yang menggalakkan adalah penting. Dengan memiliki kakitangan yang bermotivasi, matlamat institusi akan lebih berkesan. Pemimpin sewajarnya sentiasa menggalakkan kakitangan bawahan agar sentiasa bersemangat dalam melakukan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan. Menggalakkan kakitangan ini juga merupakan aspek yang amat ditekankan oleh Boyatzis (2011) sebagai aspek kemahiran yang diperlukan pemimpin untuk membentuk pemimpin berkesan.

AACRAO (2016), menyokong menerusi pernyataannya menyebut, pemimpin prihatin dan penyayang harus mengelakkan diri dari bersifat dengan sifat keangkuhan. Ini adalah kerana kerendahan hati membuatkan pemimpin dapat diajar, memupuk pembelajaran, dan membantu para pemimpin yang berpotensi mendapat

penghormatan. Kehadiran sifat keangkuhan dalam diri seseorang sering mengurangkan perspektif dan anggota staf kurang berkemampuan untuk mengikuti.

Perkongsian visi yang jelas membawa kepada pemahaman bagaimana untuk menentukan dan menilai matlamat dan hasil dengan betul. Penciptaan objektif atau sasaran yang jelas adalah penting kerana ia membimbing apa yang diajar dan dinilai. Davis, S. L., dan Ed, M. (2011) menyokong dapatan bahawa apabila kita bekerja dalam sesebuah institusi pendidikan, pasukan profesional membawa komitmen dan hasrat peribadi ke arah perancangan dan peningkatan komuniti kolej mereka. Ini merupakan kepimpinan yang mengubah serta mewujudkan sambungan yang dinamik kepada idea-idea pemikir dan pemantau sistematik yang lain. Model ini menawarkan kepada kakitangan serta pelajar kemampuan untuk memperluas kebolehan kognitif, kemahiran dan pengetahuan menyelesaikan masalah mereka. Pentadbir atau ketua kolej bertindak sebagai pemimpin transformasi dengan mengintegrasikan visi bersama perubahan serta dapat memperkasakan suara dalam komuniti kolaboratif profesional dalam pendidikan abad ke-21 seharusnya menyedari kejelasan dan tujuan. Keupayaan untuk mengartikulasikan visi pendidikan merupakan satu perkara yang sangat penting untuk memupuk peningkatan berterusan. Tambahan pula, pemimpin pendidikan itu mesti menjadi pelayan dalam visi kejayaan untuk semua dicapai. Jelas menunjukkan bahawa bekerja dengan keperluan pendidikan hari ini, pengajar dan pentadbir universiti perlu telus untuk menyokong perubahan. Para pemimpin telah berjaya dalam bertindak sebagai fasilitator dan bukan penguasa. Suara juga merupakan salah satu cara untuk terus membina visi yang jelas dan ringkas, kerjasama dapat meningkatkan proses kerja berpasukan yang membawa kepada kejayaan ketika bekerja menuju tujuan bersama. Kepimpinan yang berkesan adalah perkongsian dengan orang lain daripada bekerja tanpa kakitangan bawahan. Tambahan pula,

pemimpin yang berkesan dalam institusi pengajian tinggi memimpin melalui pasukan dalam sistem sebaliknya bukan hierarki. Sekiranya seorang pemimpin memilih produk akhir yang paling berjaya, dia perlu melihat semua minda yang terlibat dalam menentukan siapa yang boleh membawa kepakaran individu. Selain itu, budaya kolaboratif dibangunkan apabila seorang pemimpin membenarkan persekitaran di mana pembinaan pasukan dapat dibentuk. Profesional memahami persekitaran partisipatif yang merupakan faktor utama dalam keberkesanan sebagai pemimpin. Ini seterusnya memperkukuhkan komuniti pembelajaran profesional yang mendorong pembentukan pasukan dan hubungan, serta menggalakkan individu untuk bekerja secara kolektif ke arah matlamat bersama.

Peringkat reka bentuk. Ciri-ciri kepimpinan berkesan bagi pemimpin di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat telah dikenalpasti menerusi 15 orang panel pakar yang telah diiktiraf kepakaran mereka dalam kepimpinan di 4 buah institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Menerusi soal selidik kaedah Delphi 4 pusingan, hasil dapatan yang telah diperolehi telah menghasilkan 7 domain utama kepimpinan berkesan yang mengandungi 64 ciri-ciri kepimpinan.

Kesepakatan pakar mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan. Ciri-ciri kepimpinan utama yang telah dipersetujui oleh pakar dalam kepimpinan dan semestinya diamalkan serta dipraktikkan oleh pemimpin adalah pemimpin yang prihatin, pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan, pemimpin yang tahu matlamat, pemimpin sebagai penghubung terbaik, pemimpin yang bersikap kompeten, pemimpin yang bijak dan akhir sekali pemimpin yang mengambil berat.

Panel pakar dalam kajian Delphi ubahsuai telah bersetuju dengan kesepakatan yang tinggi terhadap tema utama iaitu pemimpin yang prihatin beserta dua belas item

atau ciri-ciri kepimpinan berkesan. Dua belas ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah tema ini adalah menjadi pendengar yang baik terhadap masalah staf, menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf, menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai, menjadikan kesilapan yang lalu sebagai pengajaran, meluangkan masa untuk memberikan latihan dan tunjuk ajar kepada staf, memberi hadiah kepada staf yang berprestasi cemerlang. Kandiko dan Blackmore (2010) menyokong dapatan dengan berpendapat pengiktirafan dan ganjaran, termasuk promosi amat penting untuk memastikan kecemerlangan dalam pengajaran dan kepimpinannya diiktiraf, bersama-sama dengan aspek-aspek kecemerlangan yang lain.

Selain daripada itu, Western (2008) juga menyokong menerusi pandangan beliau bahawa antara sifat-sifat yang semestinya dimiliki oleh seorang pemimpin yang berkesan adalah berwawasan dan mempunyai rancangan untuk kebaikan organisasi, mempunyai keazaman yang kuat serta berkarisma. Dapatan ini juga disokong oleh Swanson dan Holton (2009) bahawa pemimpin yang boleh mewujudkan motivasi yang pelbagai contohnya ganjaran dan penghargaan boleh memberi semangat bekerja yang lebih tinggi kepada kakitangan dan sekaligus pekerja berasa dihargai. Pandangan ini sekaligus menyokong dapatan dalam kajian ini iaitu ciri seorang pemimpin yang berkesan merupakan pemimpin yang prihatin terhadap kakitangan bawahan. Manakala bagi Frost dan Walker (2007) pula menyatakan pemimpin yang bagus boleh juga memotivasikan pekerja bawahan dengan pelbagai cara lain yang pelbagai. Justeru, tidak ketinggalan peserta kajian menyatakan persepakatan yang tinggi bagi ciri-ciri kepimpinan menggalak, membimbing dan menggerakkan staf ke arah budaya cemerlang seperti berfikiran positif, kreatif dan lain-lain, mencadangkan nama-nama

staf yang menunjukkan prestasi cemerlang untuk kenaikan pangkat, memberikan sepenuh perhatian menangani kesilapan, aduan serta kegagalan dan menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada staf sebagai ganjaran. Dapatan ini menyokong pendapat yang diutarakan oleh Zuraidah, Zahir dan Nuwairi (2012) bahawa pemimpin diberi kepercayaan serta kekuasaan untuk melaksanakan tanggungjawab yang diberikan. Justeru, pemimpin yang mempunyai fikiran yang hebat, berpandangan jauh, berani melakukan perubahan, mempunyai nilai hidup yang bagus, berjiwa besar sebagai pemimpin semestinya akan berjaya membentuk sebuah yang serta tamadun yang hebat (Najib, 2009 dalam Khairil, 2009). Pandangan daripada Roy (2012) juga menyokong dapatan di atas iaitu pemimpin yang berkesan mestilah mampu untuk membentuk diri mempunyai rasa percaya, boleh memotivasi kakitangan bawahan dan mencetuskan semangat berpasukan dalam kumpulan.

Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan bahawa majoriti peserta kajian Delphi ubahsuai telah bersepakat pada tahap kesepakatan yang tinggi untuk menyetujui pemimpin yang mengambil berat adalah antara faktor penyumbang kepada kepimpinan berkesan dan sekaligus menyumbang kepada kejayaan dan kecemerlangan institusi pengajian tinggi. Pemimpin yang mengambil berat mempunyai tujuh (7) item ciri-ciri kepimpinan berkesan. Item-item tersebut adalah masalah diselesaikan secepat yang mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius, memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja, menjaga kebajikan staf, menyediakan kemudahan kepada staf, memberi perhatian kepada setiap masalah staf, memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf dan memastikan tiada kesilapan yang berlaku di dalam organisasi. Sonia dan Catherine (2009) menyokong dapatan serta menegaskan bahawa pemimpin bertanggungjawab untuk melibatkan diri dalam kumpulan kerja yang ditubuhkan oleh pemimpin atau ketua dalam membincangkan

tugas ke atas institusi pendidikan. Pemimpin juga perlu memastikan tidak berlaku kesilapan di dalam organisasi yang dipimpin dalam memastikan kecemerlangan institusi yang dipimpin. Pandangan seterusnya yang menyokong dapatan di atas adalah pandangan daripada Smith (2011) dan Strand (2011) bahawa kepimpinan sekarang adalah untuk memperkenalkan tanggungjawab sosial serta konsep yang sangat penting dalam berurusan dengan kakitangan bawahan. Lantaran ini, Dubrin (2004) mencadangkan pemimpin yang menyediakan kemudahan, keselesaan kepada staf serta mengambil berat tentang staf merupakan antara faktor yang boleh menyumbang kepada kecemerlangan dan keberkesanan kepimpinan. Manakala kajian yang membincangkan kepimpinan dari aspek keperibadian pemimpin seperti kajian yang dijalankan oleh Rafik (2012), Nayal (2007) dan Ezad (2012) menyokong dapatan dengan mendapati etika kepimpinan dan keperibadian pemimpin dilihat penting dalam membentuk pimpinan dan institusi di bawah naungannya. Pemimpin juga harus mengambil berat tentang perkembangan kakitangan bawahannya. Pengetahuan serta perkembangan kakitangan bawahannya akan dapat ditingkatkan dengan cara mengenal pasti keperluan kakitangan bawahan untuk membantu pemimpin mengambil tindakan yang sesuai untuk meningkatkan mutu pendidikan di institusi. (Mohd Izham Mohd Hamzah, 2015).

Seterusnya peserta pakar Delphi ubahsuai telah bersepakat dan bersetuju dengan kesepakatan yang tinggi terhadap kesemua ciri-ciri kepimpinan berkesan bermula pusingan pertama hingga keempat kaedah Delphi ubahsuai di bawah tema pemimpin sebagai penghubung terbaik. Item-item di bawah tema utama yang telah disepakati ini adalah mendengar nasihat staf dengan baik dan jelas, menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi, merasa selesa dan senang apabila mengadakan sesuatu mesyuarat, melayan staf sebagai ahli dalam organisasi bukannya sebagai

individu, sanggup untuk mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi, mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staf dan akhir sekali merasa selesai dan yakin apabila mengadakan sesuatu mesyuarat. Pemimpin yang berkesan dan baik adalah pemimpin yang mampu mengatur institusi yang ditadbir secara efektif serta mampu untuk menjadi penghubung yang terbaik dalam institusi yang dipimpin. Pernyataan ini disokong oleh Sutrisno (2010) melalui pernyataannya, pemimpin berperanan sebagai penghubung di mana seorang pemimpin mestilah mampu mencipta jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu untuk institusi. Pandangan daripada Flaum (2002) sekali lagi menyokong dapatan kajian bahawa pemimpin yang berkesan juga adalah pemimpin yang mempunyai inisiatif, dipercayai, mempunyai integriti serta berdaya maju. Disokong oleh Izhan (2015), ramai peserta kajian telah mencadangkan agar para pemimpin perlu menjadi contoh kepada kakitangan mereka. Sebagai contoh, pemimpin mesti mempunyai keperibadian yang baik yang boleh dicontohi oleh kakitangan mereka. Kakitangan akan kehilangan keyakinan terhadap pemimpin yang tidak menunjukkan sifat keperibadian yang baik. Tingkah laku seorang pemimpin sentiasa menjadi perhatian kakitangan bawahan serta kakitangan bawahan akan menghormati pemimpin yang berperibadi cemerlang. Terdahulu, Hersey dan Blanchard (1983) telah menegaskan bahawa untuk menentukan kemahiran yang ada kepada seorang pemimpin adalah dengan cara mengekalkan hubungan dengan pakar dalam kumpulan. Iaitu, menggunakan pelbagai bentuk teknik dan kemahiran seperti kemahiran komunikasi, menyediakan perkhidmatan sokongan emosi dan sebagainya.

Pernyataan ini telah disokong oleh Noraida (2004), penyelidik akan menunjukkan pentingnya pemimpin dan pengikut dua hala sebagai pelakon dalam organisasi. Walau bagaimanapun, dalam organisasi tidak ada bentuk pengurusan satu

cara untuk melihat kepentingan parti (atasan) sahaja. Walau bagaimanapun, ini sering berlaku dalam sesetengah organisasi utama hari ini yang mempunyai kesan besar ke atas beberapa institusi seperti individu, organisasi dan negara. Kemahiran interpersonal amat penting agar para pemimpin dapat menjalin hubungan dan staf pendekatan (Hogan & Warrenfeltz, 2003). Tidak ketinggalan untuk sama-sama meyarakan pandangan dan sekaligus menyokong dapatan ini adalah pandangan daripada Spendlove (2007), kecekapan yang sepatutnya tersedia kepada pemimpin yang berkualiti merupakan seorang pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan jelas. Pemimpin perlu mempunyai kemahiran komunikasi interpersonal untuk memudahkan untuk menjalin hubungan dengan semua peringkat kakitangan.

Kajian ini juga mendapati majoriti peserta kajian telah bersepakat dengan kesepakatan yang tinggi untuk menyetujui tema utama pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan yang mengandungi empat item yang menjadi faktor penyumbang yang baik terhadap keberkesanan pemimpin. Dapatan ini disokong oleh John Adair dalam (Chek Mat, 2003), keberkesanan kepimpinan seseorang itu diukur dari sudut penyempurnaan tanggungjawab pemimpin dan subordinat, membina pasukan kerja yang padu dan mengilap kekuatan individu dalam organisasi. Justeru tema utama beserta empat item-item kepimpinan berkesan jelas menunjukkan panel pakar sangat bersetuju terhadap empat (4) ciri-ciri kepimpinan berkesan serta pakar berpendapat empat item ini amat sesuai dijadikan asas panduan kepada pemimpin di IPT swasta Mara. Empat item yang dimaksudkan ini adalah bercakap dengan penuh semangat tentang apa yang perlu diusahakan, mengamalkan konsep “Kepimpinan melalui Tauladan”, menekankan tentang kepentingan mempunyai misi yang bersepadu dan yakin untuk membuat keputusan yang betul. Siddiq, H.D Aslam, M. Khan and U. Fatima (2011) menyokong dapatan kajian bahawa seorang pemimpin seharusnya

mempunyai ciri memotivasi serta mampu memberikan inspirasi kepada kakitangan bawahan. Ini jelas menunjukkan bahawa pemimpin berkesan dilihat oleh kakitangan bawahan sebagai mempromosikan reputasi jabatan bagi kecemerlangan universiti (A. Bryman, 2007). Kajian yang dijalankan oleh pengkaji terdahulu seperti kajian daripada Kantabutra (2010); Nuemann dan Neumann (1999) dan Spendlove (2007) bersepakat seterusnya menyokong dapatan dengan menjelaskan ciri-ciri kepimpinan yang berkualiti seperti mempunyai visi, memberi tumpuan dalam menjalankan tugas, berkomunikasi, bermotivasi, berkredibiliti dan berkemahiran apabila menjalankan sesuatu urusan.

Salah satu syarat penting dalam membentuk pemimpin menjadi pemimpin berkesan terhadap institusi yang dipimpin adalah kompetensi atau kompeten. Boyatzis (1982) mendefinisikan kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang boleh dilihat pada sikapnya yang sesuai dengan keperluan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan. Pemimpin yang bersikap kompeten telah dipersetujui oleh peserta panel pakar dan menjadi salah satu faktor penyumbang dalam membentuk model kepimpinan berkesan. Secara keseluruhannya, terdapat sebelas ciri-ciri kepimpinan berkesan. Sebelas item tersebut adalah merasa diri sentiasa diawasi oleh Tuhan, menjadikan Rasulullah SAW sebagai "Role Model" dalam kepimpinan, mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi, staf merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja. Selain daripada itu pemimpin juga mestilah mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf, sentiasa berkomunikasi baik dengan staf. Seterusnya, jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf, staf ditegur dengan berhikmah, hadir dalam mesyuarat atau perjumpaan ketika diperlukan oleh staf, mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan, mengenalpasti pengetahuan dan kemahiran yang

diperlukan oleh staf dan akhir sekali melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara. Pada asalnya hanya terdapat sembilan ciri-ciri berkesan kepimpinan berkesan, kemudian terdapat dua (2) penambahan ciri kepimpinan berkesan yang baru menjadikan jumlah keseluruhan sebelas ciri-ciri kepimpinan. Item kedua dan item kesebelas merupakan item tambahan pada tema utama ini (menjadikan Rasulullah SAW sebagai "Role Model" dalam kepimpinan dan melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara). Kajian terdahulu yang dijalankan oleh Eddy (2013) menyokong dapatan dalam kajian ini bahawa hanya pemimpin yang kompeten sahaja yang dapat mencapai hasil yang memuaskan melalui kepimpinan. Seterusnya dapatan Alexandra (2011) telah menyokong dapatan kajian mengenai pemimpin yang kompeten. Menurut Alexandra, syarat paling utama bagi kejayaan pemimpin dan organisasi adalah mempunyai pemimpin yang bersikap kompeten. Pandangan daripada Okoro (2012) turut menyokong dapatan kajian iaitu pemimpin yang bagus adalah pemimpin yang menghadiri kursus hubungan *interpersonal* serta cara berkomunikasi. Azmi (2015) menyetujui dapatan kajian dengan berpendapat ketaatan kepada agama mampu menghindarkan kakitangan dan pemimpin atasan daripada melakukan perilaku yang buruk.

Selanjutnya, kajian ini turut mencapai tahap kesepakatan yang tinggi dikalangan panel pakar untuk sangat menyetujui tema utama pemimpin yang bijak beserta tiga belas item sebagai penyumbang kepada kepimpinan berkesan. Ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah tema utama ini adalah pemimpin seharusnya berkongsi misi dan visi dengan staf. Pemimpin yang ingin menobatkan diri sebagai pemimpin berkesan mestilah yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan. Disamping itu pemimpin yang baik hendaklah sanggup mengabaikan minat peribadi untuk kebaikan organisasi, peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila

diperlukan, mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi yang berkebolehan serta membantu organisasi mencapai kecemerlangan. Tidak cukup dengan itu, pemimpin berkesan sewajarnya mewujudkan hubungan yang baik antara staf. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak, percaya dan yakin bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya. Berfikir baik dan buruk dahulu sebelum membuat sesuatu keputusan yang besar merupakan salah satu ciri kepimpinan yang diakui menjadi panduan asas kepada pemimpin dalam membentuk model kepimpinan berkesan. Justeru tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi juga merupakan ciri kepimpinan yang berkesan yang mesti diamalkan oleh pemimpin khususnya pemimpin di IPT Mara. Tiga ciri pemimpin berkesan yang lain adalah bersedia untuk mengakui kesilapan dan tidak pernah untuk merasakan diri sentiasa betul, bertoleransi dan bertimbangrasa terhadap staf dan akhir sekali sentiasa berjaya dalam menyelesaikan masalah walaupun masalah yang serius. Manakala pada item ketiga belas panel pakar turut menyetujui dengan item yang ketiga belas iaitu sentiasa berjaya dalam menyelesaikan masalah walaupun masalah yang serius. Kepimpinan berkesan sewajarnya berorientasikan hasil, pencapaian dan berfikir untuk masa hadapan (Gutierrez, Spencer dan Zhu, 2012). Justeru, dapatan ini juga menyokong pernyataan dari Cranford dan Glover (2007), pemimpin seharusnya mampu membentuk visi ke arah perubahan yang positif bagi mencapai matlamat organisasi. Paling penting menurut Cranford dan Glover adalah pemimpin mestilah mampu untuk meyakinkan kakitangan bawahan mengenai visi serta meyakinkan kakitangan bawahan bekerja ke arah mencapai visi yang positif dalam organisasi.

Seterusnya tema utama yang mesti diamalkan untuk menghasilkan pemimpin yang berkesan adalah tema utama pemimpin yang tahu matlamat. Pemimpin yang tahu

matlamat telah dipersetujui dengan tahap kesepakatan yang tinggi daripada peserta panel pakar dalam membentuk kepimpinan berkesan. Dengan persetujuan tahap kesepakatan yang tinggi terhadap tema utama yang terakhir ini bermakna panel pakar telah bersetuju dengan kesepakatan yang tinggi terhadap sepuluh item atau ciri-ciri kepimpinan berkesan dalam tema ini. Item asal sebelum penambahan item baru adalah sembilan (9) ciri-ciri kepimpinan. Dengan penambahan satu item (1) ciri kepimpinan berkesan yang baru telah menjadikan sepuluh item ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah tema pemimpin yang tahu matlamat. Sepuluh item tersebut adalah berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana, mengekalkan penglihatan yang positif terhadap organisasi, optimistik terhadap masa depan, menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli komuniti semasa mesyuarat. Seterusnya pemimpin mestilah memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat-matlamat yang telah ditetapkan. Pemimpin berkesan adalah pemimpin yang berbincang dengan staf mengenai strategi-strategi untuk mencapai matlamat organisasi, berkeyakinan dengan kuasa yang ada, membentuk matlamat organisasi, menunjukkan keyakinan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai dan akhir sekali berjumpa staf jika organisasi tidak mencapai matlamat yang dikehendaki. Bertepatan dengan ini Dr Robiah Sidin (1998) menegaskan ada dua jenis kuasa yang boleh dipegang oleh pemimpin iaitu kuasa yang datang dari jawatannya dalam organisasi dan kedua kuasa yang berpunca daripada dirinya sendiri. Salah satu item ciri kepimpinan di dalam tema ini adalah pemimpin mestilah beryakinan dengan kuasa yang ada telah mencapai tahap persetujuan yang tinggi di kalangan panel pakar. Berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana merupakan item tambahan yang amat dipersetujui dengan kesepakatan yang tinggi oleh panel pakar. Dengan tahap kesepakatan yang tinggi terhadap ciri tambahan

berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana membuktikan pemimpin yang baik haruslah mengamalkan cara hidup yang sederhana di dalam kehidupan seharian serta mestilah sentiasa berpegang pada prinsip yang baik dalam hidup. Pemimpin yang memimpin hanya berlandaskan jawatan yang dipegang tanpa ilmu pengetahuan yang secukupnya dalam kepimpinan agak mustahil untuk membawa institusi yang ditadbir kemercu kecemerlangan. Bagi membolehkan pemimpin menjalankan tugas dan tanggungjawab serta menguruskan isu-isu dalam institusi yang ditadbir, pemimpin semestinya mempunyai kebolehan untuk mempengaruhi orang bawahannya. Sejarar dengan pernyataan ini, Sajolli MD. (2007) menyokong dapatan dengan menegaskan, pelbagai cara untuk mempengaruhi orang bawahan boleh digunakan dan ianya terpuang kepada individu yang perlu dihadapi pada sesuatu masa. Khana dan Afzalb (2011) menyetujui pernyataan ini dengan berpendapat, bagi meningkatkan daya saing organisasi serta prestasi, nilai teras organisasi ie: prestasi yang cemerlang, inovasi, tanggungjawab sosial, penyertaan kakitangan serta kualiti kerja hendaklah dititikberatkan. Selain daripada itu faktor kepakaran pemimpin dalam bidang kepakaran kepimpinan juga tidak boleh diabaikan khususnya dalam pembentukan model kepimpinan berkesan. Ng Cobo dan Tikly (2010) juga telah menyokong kajian ini bahawa penekanan yang diutamakan adalah pada visi dan nilai; kepentingan pendekatan transformasi bertujuan memberikan motivasi kepada orang lain; menguruskan seluruh kawasan; perkongsian kepimpinan yang berkesan, kepentingan memberi tumpuan kepada dimensi pengajaran kepimpinan dan akhir sekali kualiti peribadi seperti integriti serta kemahiran berkomunikasi.

Secara kesimpulannya, melaksanakan ciri-ciri kepimpinan berkesan yang telah disarankan di dalam kajian ini akan menghasilkan output yang pastinya dapat membuat seluruh ahli institusi bekerja dalam suasana yang harmoni dan sebagai natijahnya

institusi tersebut akan menjadi institusi yang cemerlang baik dari segi duniawi juga ukhrawi.

Peringkat penilaian model. Peringkat penilaian model ini melibatkan maklumat mengenai pembentukan model kepimpinan berkesan dengan melihat dan mengenalpasti keberkesanan kepimpinan berkesan yang sepatutnya diamalkan oleh pemimpin khususnya di empat buah institusi pendidikan tinggi di bawah Mara. Di samping itu peringkat ini juga ingin mengenalpasti samada terdapat perbezaan dari segi kepimpinan berkesan juga di empat buah institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang dipilih. Maklumat ini telah diperolehi menerusi hasil soal selidik 240 peserta kajian yang terdiri daripada kakitangan akademik di empat buah institusi pendidikan tinggi di bawah MARA.

Keberkesanan kepimpinan. Secara keseluruhannya seramai 240 peserta kajian di dalam kajian tinjauan telah memberi maklum balas melalui soal selidik yang telah diedarkan kepada mereka. Hasil soal selidik menunjukkan majoriti peserta kajian bersetuju terhadap tema utama serta ciri-ciri kepimpinan berkesan khususnya di Institusi pendidikan Tinggi MARA.

Keberkesanan dalam kepimpinan merupakan perkara yang menjadi keutamaan dan amat dititiberatkan dalam memastikan kecemerlangan sesebuah institusi serta keberkesanan seseorang individu yang bergelar pemimpin. Tidak banyak kajian dalam negara yang memperjelaskan mengenai keberkesanan dalam kepimpinan yang berfokuskan kepimpinan di institusi pengajian tinggi. Kajian tinjauan yang dijalankan bertujuan untuk mengetahui keutamaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di empat buah IPT swasta di bawah Mara. Carnoy dan Loeb, (2012); Verstegen (2012) menyokong dapatan kajian bahawa keberkesanan kepimpinan merupakan suatu kemestian bagi pemimpin mencapai piawai dan penanda aras untuk organisasi mereka.

Seterusnya, kajian akan juga dijalankan menerusi 240 peserta kajian bertujuan untuk membuktikan samada wujud perbezaan dari segi ciri-ciri kepimpinan berkesan diempat buah institusi pengajian tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Segala hasil maklum balas daripada 240 peserta kajian bagi mencari samada terdapat perbezaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di empat buah institusi pengajian tinggi Majlis Amanah Rakyat akan diuji menggunakan ujian Kruskall Wallis. Wang (2011) menyokong dapatan kajian dan menyebut menerusi pernyataannya, pendekatan kepimpinan yang berbeza amat diperlukan dalam persekitaran kerja yang baru. Dalam erti kata yang lain, ciri-ciri utama kepimpinan berkesan di atas menjadi tonggak kepada kejayaan institusi pendidikan. Pemimpin yang berkesan memerlukan kesabaran yang tinggi, pembelajaran secara berterusan, disiplin diri yang tinggi, mengambil berat akan kakitangan bawahan, berlaku adil, sentiasa bijak dan peka dalam mentadbir baik kakitangan bawahan mahupun institusi dan sebagainya. Natijahnya, seorang pemimpin yang baik dan berkesan bukan bergantung kepada jawatan tetapi lebih kepada keupayaan menangani peranan dalam institusi dengan berkesan serta dapat menguasai dan melaksanakan ciri-ciri kepimpinan dengan baik. Dimmock dan Tan (2012) juga turut menyokong dapatan bahawa kejayaan sistem pendidikan di Singapura terbukti menerusi pengamalan kepimpinan dan sekaligus memberikan kejayaan dalam kepimpinan.

Perbezaan kepimpinan. Seterusnya, adakah terdapat perbezaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di empat buah institusi pengajian tinggi Majlis Amanah Rakyat telah diuji menggunakan ujian Kruskall Wallis. Hasil dapatan kajian secara purata juga menunjukkan peserta kajian tinjauan bersetuju terhadap tujuh (7) ciri utama kepimpinan berkesan untuk diamalkan oleh pemimpin dalam menghasilkan kepimpinan berkesan. Ternyata majoriti peserta kajian tinjauan

bersetuju dengan item-item kepimpinan berkesan yang terdapat di bawah tema-tema utama kepimpinan berkesan. Dapatan menunjukkan pemimpin yang berkesan seharusnya mengamalkan ciri-ciri kepimpinan berkesan yang telah dihasilkan dalam membentuk institusi dan pemimpin yang berkesan dan cemerlang. Walaupun begitu, terdapat sepuluh (10) ciri-ciri kepimpinan berkesan yang menunjukkan nilai signifikan sekaligus menunjukkan wujud perbezaan ciri-ciri kepimpinan berkesan. Sebanyak lima puluh empat (54) ciri-ciri utama kepimpinan berkesan yang menguasai sepuluh (10) ciri-ciri kepimpinan menerusi nilai signifikan yang tinggi telah dihasilkan.

Antara kajian mengenai kepimpinan yang menyokong dapatan kajian adalah kajian yang telah dijalankan oleh kajian Mumtaz, Norzaini dan Mohammed Sani (2010) yang dijalankan ke atas 581 orang staf menerusi 16 buah institusi pendidikan tinggi di bawah MARA mendapati integriti kepimpinan mempunyai perkaitan yang signifikan dengan pembentukan visi, misi serta matlamat. Manakala Hussein (2008) juga menyokong dapatan kajian dengan berpendapat, kepimpinan pemimpin yang dinamik dan bersungguh-sungguh telah dikenalpasti sebagai penentu kepada kejayaan sesebuah samada sekolah atau institusi pengajian.

Di luar negara, satu kajian mengenai kepimpinan pendidikan yang juga turut menyokong dapatan kajian telah dijalankan oleh Day, Harris, Hadfield dan Beresford (2002) yang dikenali sebagai 'International Successful School Principleship Project' (ISSPP). Projek yang dijalankan terhadap lapan buah negara dunia menemui lebih daripada 60 kajian kes dijalankan daripada pelbagai perspektif dan tinjauan mengenai pemimpin yang berjaya. Hasil daripada kajian ini menunjukkan ciri-ciri signifikan pemimpin yang berjaya daripada lapan buah negara yang terlibat. Lethwood dan Day (2007) menyetujui dapatan kajian dengan menemui bukti yang sangat relevan dan

disebutkan wujud amalan kepimpinan tambahan bagi kepimpinan di sekolah yang berjaya.

Collinwood (2008) bersetuju dengan dapatan kajian bahawa kepimpinan pemimpin yang paling berkesan memberi natijah yang besar kepada keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi terutamanya di sekolah dan di universiti. Kajian ini telah dilakukan terhadap pentadbir sekolah, professor dan pelajar. Hasilnya mereka menemui hubungan yang sangat signifikan antara kepimpinan berkesan dan kejayaan sesebuah institusi pengajian peringkat rendah dan tinggi. Manakala Jo, Joseph dan Dana (2010) juga telah bersepakat menyokong dapatan kajian yang dijalankan ke atas pengetua di sekolah tinggi di Amerika Syarikat mendapati amalan kepimpinan pengetua bukan sahaja berfokuskan pengajaran dan pembelajaran malah juga berkisarkan kepimpinan pentadbiran dan kepimpinan instruksional. Pernyataan ini disokong oleh Taylor (2015) menerusi pendapat beliau, pemimpin perlu memahami serta mengenalpasti tingkah laku yang terbaik diperingkat masing-masing agar dapat dipraktikkan dan disesuaikan secara lebih khusus dengan tujuan untuk meningkatkan kemahiran sendiri dan ilmu pengetahuan. Secara jelasnya, kepimpinan berkesan sewajarnya dipraktikkan pada semua peringkat kepimpinan bermula dari peringkat sekolah hingga peringkat pengajian tinggi. Seterusnya, dalam melaksanakan tugas yang efektif, pemimpin perlu mempunyai kemahiran serta keperibadian yang berkualiti disamping berpengetahuan dalam bidang masing-masing (Male, 2006).

Menghasilkan pemimpin yang berkesan dan pendidikan yang berkualiti merupakan satu cabaran yang amat besar dalam dunia pendidikan. Justeru tanpa pemimpin berkesan matlamat institusi pendidikan untuk menjadikan institusi terbabit institusi terbilang dan gemilang tidak mungkin tercapai. Tonggak kepada kejayaan ini adalah pemimpin yang berkesan mestilah wujud dalam institusi pendidikan. Baharom

Mohammad, Mohammad Johdi Salleh dan Che Noraini Hashim (2009) menyokong dengan menyuarakan pendapat bahawa pemimpin yang berkesan dalam sistem pendidikan akan menghasilkan sistem pendidikan yang berkesan. Sehubungan dengan ini, perubahan era globalisasi pada alaf baru ini menuntut pemimpin agar menguasai dan memiliki ilmu pengetahuan yang tinggi dalam kepimpinan dan menuntut pemimpin memiliki ciri-ciri kepimpinan yang berkesan dan terbaik untuk menobatkan institusi yang ditadbir sebagai institusi yang terbaik dan cemerlang.

Satu kajian antarabangsa yang dijalankan oleh Bethke-Langgenegger (2010) membuktikan amalan kepimpinan memberikan kesan secara langsung terhadap kejayaan organisasi yang telah dipersetujui oleh 83% oleh pengurus dari negara Jerman serta 95% pengurus dari negara Netherland. Seterusnya hasil dapatan Pace (2010) pula berpendapat bahawa kejayaan amalan kepimpinan oleh kakitangan yang cemerlang menunjukkan peratusan sebanyak 52% telah menghasilkan kepimpinan berkesan, manakala sebanyak 48% dan kepuasan dalam pengurusan sebanyak 41%. Kajian terdahulu yang dibuat oleh Baile dan Collinwood (2008) pula mendapati kepimpinan-kepimpinan yang paling berkesan memberi impak yang besar kepada keberkesanan dan kejayaan dalam peningkatan kepada organisasi terutamanya universiti dan sekolah.

Wang (2011) pula menyokong dengan menyatakan pendekatan kepimpinan yang berbeza amat diperlukan dalam persekitaran kerja yang baru dan penanda aras untuk organisasi mereka. Kejayaan sistem pendidikan di Singapura terbukti menerusi pengamalan kepimpinan dan sekaligus memberikan kejayaan dalam kepimpinan (Dimmock & Tan, 2012).

Bagi membentuk kepimpinan yang dipercayai, pemimpin seharusnya mengamalkan ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi yang dipimpin. Walau dimana

pemimpin diberi tanggungjawab untuk memimpin, amalan ciri kepimpinan berkesan tidak berubah dan tetap sama dalam membentuk pemimpin menjadi pemimpin berkesan dan institusi yang cemerlang. Ulrich dan Smallwood (2012) menyokong dapatan bahawa adalah amat penting bagi pemimpin untuk memahami hubungan kepimpinan dan tanggapan kepimpinan untuk membentuk strategi kepimpinan berkesan bagi jangka masa yang panjang.

Amagoh, (2009); Calligiuri dan Tarique, (2012); Rich dan Small wood (2012) juga menyetujui dan berpandangan iaitu pengambialihan kepimpinan berkesan akan membawa organisasi menerusi transformasi yang global sekaligus meyumbang kepada kelebihan yang lebih kukuh. Seterusnya Leithwood dan Sun (2012) meyuarkan bahawa kajian yang telah dijalankan di institusi pendidikan tinggi bahawa hubungan antara penggunaan prinsip pertimbangan individu dan kepentingan kepada pemimpin berkait rapat dengan profesional dalam hubungan.

Membentuk diri menjadi pemimpin berkesan, perkara yang paling penting adalah perlu memastikan setiap urusan berjalan seperti yang dirancang. Dalam melaksanakan urusan tersebut, seorang pemimpin kemungkinan menghadapi pelbagai cabaran. Justeru pemimpin perlulah memilih pendekatan yang sesuai dengan cabaran yang dihadapi (Institut Aminudin Baki, 2006). Justeru, langkah dan pendekatan terbaik untuk pemimpin adalah dengan mengamalkan dan melaksanakan ciri kepimpinan berkesan Justeru, pemimpin boleh melakukan tugasnya dengan penuh keyakinan sekiranya pemimpin mengamalkan cara kepimpinan berkesan, memahami objektif utama serta mempunyai staf yang komited untuk mengharungi cabaran bersama dan saling bekerjasama membantu menangani cabaran.

Kesimpulan Dapatan Kajian

Walaupun kepimpinan boleh dipelajari, namun tidak semua individu boleh menjadi pemimpin yang berkesan. Membentuk diri menjadi pemimpin yang berkesan memerlukan kesabaran, keimanan, kebijaksanaan, sentiasa bersikap kompeten, bertanggungjawab, prihatin, menjadi penghubung terbaik, bersedia menghadapi teguran dan sebagainya. Hasilnya, pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepimpinan yang disebutkan akan berjaya mencipta institusi yang cemerlang sekaligus menjadikan serta melengkapkan diri sebagai pemimpin berkesan.

Secara keseluruhannya sebanyak enam puluh empat (64) ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah tujuh (7) tema utama kepimpinan berkesan telah dipersetujui oleh lima belas (15) peserta panel pakar menerusi kaedah Delphi dan sebanyak dua belas (12) ciri-ciri kepimpinan berkesan telah dipersetujui oleh majoriti peserta kajian yang responden terdiri daripada 240 orang untuk dijadikan asas panduan dalam pembentukan model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Mara.

Implikasi Dapatan Kajian

Kajian ini secara tidak langsung memberikan sumbangan kepada pemimpin terhadap ciri-ciri kepimpinan berkesan yang seharusnya diamalkan oleh pemimpin khususnya pemimpin institusi pendidikan tinggi di bawah Mara. Pemimpin yang berkesan di IPT Mara di dapati berupaya untuk mempelbagaikan ciri-ciri kepimpinan berkesan serta mengamalkan ciri-ciri kepimpinan berkesan dalam mencapai matlamat dan visi institusi yang dipimpin. Ciri-ciri kepimpinan berkesan di dalam kajian ini mendapati ciri-ciri kepimpinan berkesan telah dipersetujui bagi dijadikan panduan asas dalam reka bentuk model kepimpinan berkesan. Pemimpin yang berjaya mengamalkan

ciri-ciri kepimpinan yang berkesan dijangkakan akan memberikan natijah dan impak yang besar kepada institusi yang ditadbir serta terhadap diri pemimpin itu sendiri jika penambahbaikan demi penambahbaikan dapat dilakukan. Dapatan ciri-ciri kepimpinan berkesan menunjukkan ciri-ciri kepimpinan berkesan yang diamalkan di empat buah IPT di bawah Mara. Empat buah IPT swasta yang bernaung di bawah Mara rata-rata bersetuju terhadap kesemua tujuh ciri utama beserta enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan. Namun begitu terdapat sedikit perbezaan pada beberapa item kepimpinan berkesan. Perbezaan ini tidak menjadi halangan yang besar kepada pemimpin untuk mengamalkan ciri-ciri kepimpinan berkesan dalam membentuk diri menjadi pemimpin berkesan. Tujuh domain atau tema utama kepimpinan berkesan beserta ciri-ciri kepimpinan didapati mempunyai hubungan dengan keberkesanan pemimpin.

Sehubungan dengan ini, kajian ini memberikan implikasi terhadap bahagian pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat (MARA), institusi pendidikan tinggi swasta di bawah Majlis Amanah Rakyat dan terhadap pemimpin itu sendiri.

Implikasi kepada Dasar. Lapan tema utama kepimpinan berkesan beserta enam puluh empat item menerusi peserta panel pakar kaedah Delphi serta lima puluh ciri kepimpinan berkesan menerusi 240 peserta kajian tinjauan telah menunjukkan hasil dapatan yang baik dan memuaskan dikalangan majoriti peserta kajian. Walaupun terdapat beberapa item kepimpinan yang kurang memuaskan, ini bukan faktor halangan yang besar ke arah pembentukan model kepimpinan berkesan. Justeru, Majlis Amanah Rakyat (MARA) di sarankan agar menyarankan kepada semua pemimpin-pemimpin yang berada di semua institusi yang bernaung di bawah Mara agar mengamalkan ciri-ciri kepimpinan berkesan yang telah dibentuk. Rasionalnya adalah apabila pemimpin gagal mengamalkan

dan mengaplikasikan ciri-ciri kepimpinan berkesan ia akan membawa kepada kesan secara langsung dan berpanjangan terhadap kecemerlangan institusi-institusi swasta di bawah Mara. Natiujahnya akan wujud ketidakpuasan bekerja dikalangan kakitangan bawahan samada kakitangan akademik atau bukan akademik serta paling membimbangkan adalah masalah ketidakcemerlangan institusi pendidikan dan ketidakpuasan bekerja dikalangan pekerja di bawah institusi yang dipimpin.

Berdasarkan dapatan tersebut, Majlis Amanah Rakyat di sarankan agar mewajibkan setiap institusi pendidikan tinggi yang bernaung di bawah Mara agar mewajibkan setiap ketua atau pemimpin meneliti dan memahami seterusnya mengamalkan ciri-ciri kepimpinan berkesan dalam institusi yang di tadbir. Majlis Amanah Rakyat seharusnya lebih peka dan sentiasa menjalankan pemantauan yang berterusan terhadap pemimpin-pemimpin di institusi pendidikan tinggi swasta di bawah Mara. Di samping itu Mara juga disarankan agar mengkaji dan mestilah mengambil kira pengalaman dalam bidang kepimpinan dan pendidikan sebelum melantik seseorang ketua atau pemimpin. Mara seharusnya menjadi tonggak atau nakhkoda yang terbaik terhadap institusi di bawahnya ke arah melahirkan pemimpin yang berkesan kepimpinannya dan institusi yang cemerlang.

Implikasi kepada Metodologi dan Teori. Secara keseluruhannya, kajian ini melibatkan tiga (3) peringkat kajian iaitu analisis, rekabentuk dan penilaian. Pada peringkat akhir bagi membentuk model kepimpinan berkesan, pengkaji telah berjaya membentuk model kepimpinan berkesan menerusi kaedah Delphi.

Pada peringkat analisis dan rekabentuk model, kaedah Delphi telah digunakan sebanyak 4 pusingan dan hasilnya kajian ini telah berjaya mengenalpasti 64 ciri-ciri

kepimpinan berkesan menerusi tujuh tema utama atau domain kepimpinan berkesan. Seterusnya hasil dapatan daripada 15 orang pakar yang telah diiktiraf kepimpinan mereka menerusi kaedah Delphi 4 pusingan telah bersepakat dan bersetuju bahawa tujuh domain kepimpinan berkesan beserta 64 ciri-ciri kepimpinan berkesan mestilah diamalkan oleh pemimpin-pemimpin di IPT Mara. Kaedah Delphi ini juga telah berjaya mengenalpasti tahap kesepakatan panel pakar mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan dan juga mengenalpasti ciri-ciri terbaik bagi setiap ciri kepimpinan berkesan. Dapatan yang terhasil membuktikan panel pakar kaedah Delphi 4 pusingan telah bersetuju dan bersepakat bahawa tujuh tema utama atau domain kepimpinan berkesan beserta 64 ciri-ciri kepimpinan berkesan pada peringkat rekabentuk ini sesuai untuk dijadikan panduan asas bagi pemimpin-pemimpin di IPT Mara bagi melatih serta membentuk diri mereka ke arah dan sekaligus menjadi pemimpin berkesan.

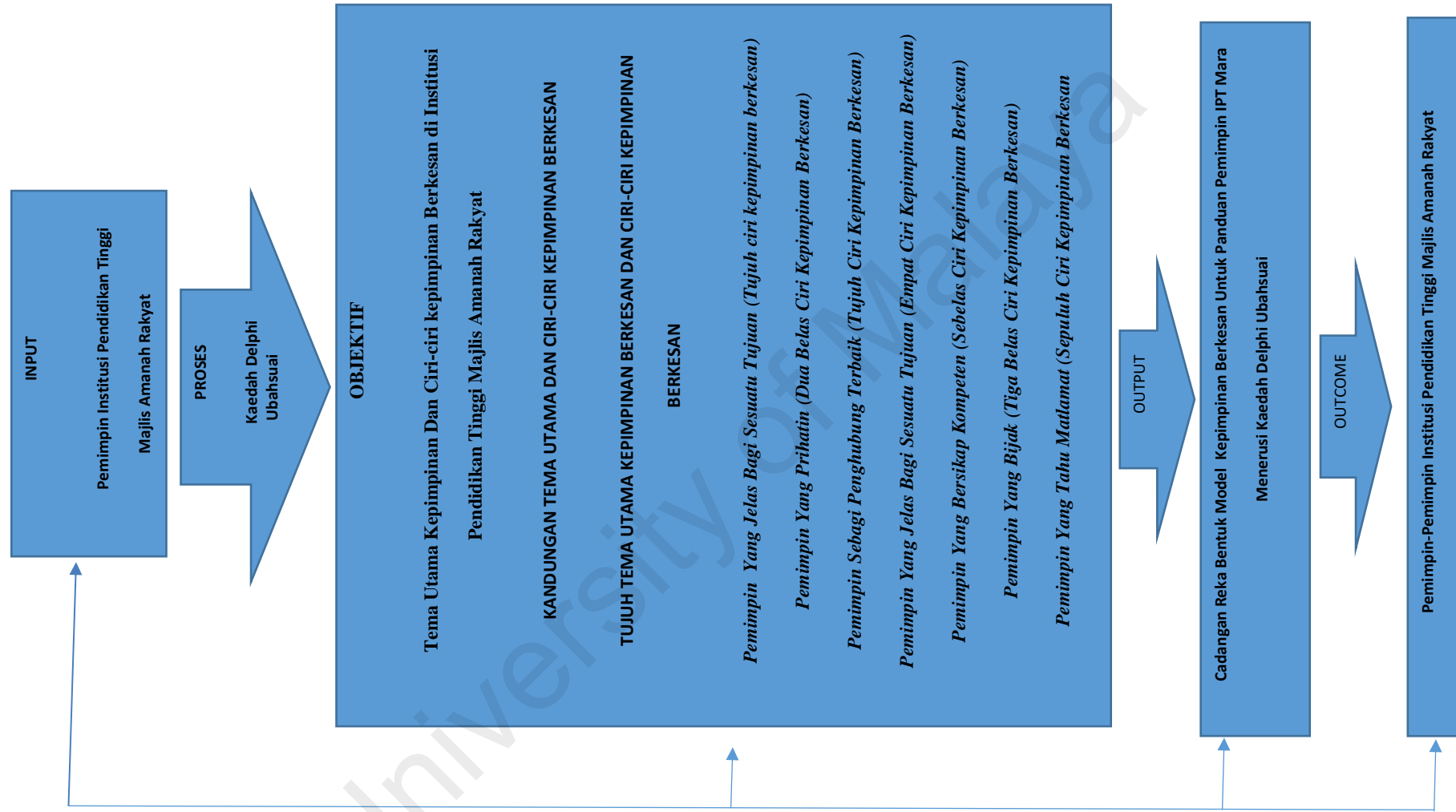
Hasil dapatan pada peringkat analisis ini telah menunjukkan terdapat turutan keutamaan tema-tema utama kepimpinan berkesan di 4 buah IPT Mara. Justeru, pada peringkat ini juga pakar kaedah Delphi telah bersepakat tidak terdapat perbezaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di 4 buah institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat.

Oleh yang demikian, kajian ini akhirnya telah berjaya membentuk satu cadangan reka bentuk model kepimpinan berkesan menerusi kaedah Delphi. Diharapkan dengan terhasilnya sebuah cadangan reka bentuk model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi Mara dapat di jadikan rujukan atau panduan asas bagi pemimpin-pemimpin agar merubah dan berusaha untuk meraih gelaran pemimpin berkesan.

Kajian ini juga merupakan kajian reka bentuk model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Mara. Rata-rata kajian kepimpinan yang telah

dikaji oleh pengkaji-pengkaji lain di Malaysia adalah lebih menjurus kepada kepimpinan di sekolah dan hanya terdapat sedikit sahaja kajian kepimpinan yang menjurus kepada kepimpinan di institusi pendidikan tinggi khususnya Mara.

Reka bentuk model kepimpinan berkesan di IPT Mara merupakan asas panduan kepada pemimpin-pemimpin khususnya institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat bagi mempertingkatkan serta menambahbaik kualiti kepimpinan pemimpin ke arah pemimpin berkesan. Natijahnya, pemimpin yang bercirikan kepimpinan berkesan berupaya mencemerlangkan diri menjadi pemimpin berkesan seterusnya melonjakkan institusi yang ditadbir institusi cemerlang. Reka bentuk model kepimpinan berkesan institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat menerusi kaedah Delphi yang terhasil digambarkan menerusi Rajah 5.1 di bawah:



Rajah 5.1 Reka Bentuk Model Kepimpinan Berkesan Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat Menerusi Kaedah Delphi

Kajian ini juga diharapkan oleh pengkaji agar dapat menyumbangkan hasil kepada badan ilmu atau "body of knowledge". Kajian ini juga diharapkan dapat menyokong serta memperbanyakkan lagi kajian-kajian kepimpinan yang telah sedia ada di Malaysia samada peringkat sekolah atau institusi pengajian tinggi awam dan swasta untuk sama-sama membantu pemimpin-pemimpin di institusi terbabit menjadi institusi yang cemerlang menerusi pemimpin yang berkesan. Tidak ketinggalan juga pengkaji ingin menyumbangkan sesuatu yang agak berbeza daripada kajian-kajian kepimpinan yang lepas. Pengkaji ingin membentuk sebuah cadangan reka bentuk model kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat. Justeru menerusi kajian ini pengkaji dengan bersumberkan jurnal kepimpinan serta kajian-kajian lepas telah membentuk tema-tema utama kepimpinan beserta ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah tema-tema utama kepimpinan ini. Hasilnya, menerusi kaedah Delphi ubahsuai 4 pusingan yang dijawab oleh 15 orang pakar dalam kepimpinan pengkaji telah berjaya menghasilkan tujuh domain kepimpinan yang mengandungi 64 ciri-ciri kepimpinan berkesan.

Kesimpulannya, pengkaji telah berjaya membentuk dan mengenalpasti ciri-ciri serta tema utama kepimpinan berkesan menerusi kaedah Delphi ubahsuai 4 pusingan menerusi 15 orang panel pakar.

Implikasi kepada Institusi Pendidikan Tinggi Mara. Ciri-ciri kepimpinan berkesan di dapati mempunyai kaitan antara empat institusi pengajian tinggi swasta di bawah Mara. Ini menunjukkan institusi pendidikan tinggi Mara mempunyai kesan secara langsung dengan kepimpinan pemimpin di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat. Oleh itu bagi menjamin keberkesanan pemimpin, empat buah institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat mestilah memberi tumpuan yang lebih terhadap ciri-ciri kepimpinan berkesan yang telah dibentuk ini. Pemimpin di

institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat boleh mengamalkan pelbagai jenis ciri kepimpinan. Namun ciri kepimpinan yang berkesan adalah ciri kepimpinan yang semestinya dipraktikkan dan diamalkan oleh pemimpin di institusi pendidikan tinggi Mara. Bagi tujuan ini, pemimpin di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang telah dipilih mestilah mempunyai kualiti asas yang melayakkan mereka menjalani kursus kepimpinan yang disediakan. Justeru institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat khususnya sewajarnya menyediakan pelbagai kursus kepimpinan kepada pemimpin institusi pendidikan tinggi MARA bagi menghasilkan pemimpin berkesan yang berkualiti seterusnya menjayakan pencapaian institusi pendidikan MARA dan sekaligus mencetuskan paradigma dikalangan pemimpin di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat ke arah menjadi di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang gemilang dan terbilang.

Pihak institusi pendidikan tinggi Mara yang dipilih juga mestilah berpuas hati dan yakin dengan pilihan lantikan mereka dan sentiasa mengingatkan kakitangan bawahan tentang objektif, matlamat, misi dan visi institusi pendidikan masing-masing.

Institusi pendidikan tinggi Mara yang lain juga sewajarnya mengikut langkah di institusi pendidikan tinggi bawah Majlis Amanah Rakyat yang telah dipilih di Perak dalam kajian ini. Bukan sahaja di Perak malah institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat di negeri-negeri lain selain Perak haruslah sama-sama mengembeling tenaga dan sama-sama bekerjasama dalam membentuk pemimpin yang berkesan di institusi masing-masing. Jika semua IPT Mara sama-sama mempratikkan ciri-ciri kepimpinan yang telah dibentuk, hasilnya pasti amat memberangsangkan iaitu melahirkan sebuah institusi pendidikan tinggi di bawah Mara yang cemerlang.

Implikasi kepada pemimpin. Pemimpin institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat haruslah peka dan sentiasa mencari jalan penyelesaian yang terbaik dalam memastikan diri menjadi pemimpin berkesan yang di sukai oleh kakitangan bawahan serta sentiasa memantau perkembangan dan keperluan staf agar staf merasa selesa serta seronok untuk terus berkhidmat di institusi terbabit. Pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang sentiasa diharapkan oleh kakitangan bawahan. Dengan itu pemimpin-pemimpin di empat buah institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat mestilah sentiasa jelas dengan tujuan, bersikap kompeten, mengetahui matlamat dan tujuan institusi yang ditadbir, menjadi penghubung terbaik untuk kakitangan bawahan, mengambil berat, peka, sentiasa prihatin, bijak dan sebagainya. Natijahnya kakitangan bawahan tidak tertekan dan bersedia untuk menabur jasa di institusi tersebut.

Pemimpin yang telah diberi mandat dan dilantik oleh pihak atasan IPT Mara sewajarnya merasa senang hati kerana telah diberi mandat dan kepercayaan penuh daripada jemaahnya. Justeru, selain daripada mengamalkan ciri-ciri kepimpinan berkesan yang telah dipersetujui, pemimpin juga mesti menghayati dengan sepenuhnya prinsip-prinsip seperti amanah, jujur, adil, ikhlas dan sifat-sifat mahmudah yang lain kerana kejayaan sesebuah institusi tidak akan seimbang pencapaiannya jika tidak disertai dengan seimbangnyanya duniawi dan ukhrawi.

Pemimpin sebenarnya mestilah menyedari dan memahami bahawa semua kakitangan bawahannya mempunyai karakter yang berbeza, bakat yang berbeza, sifat semulajadi yang berbeza dan setiap manusia termasuklah kakitangan bawahan kita mempunyai nilai harga diri.

Justeru, pemimpin seharusnya berusaha dengan ciri-ciri kepimpinan yang telah digariskan dan dipandukan untuk memenangi hati kakitangan bawahan dimana segala

bentuk arahan yang diarahkan dilihat sebagai dorongan dan ransangan oleh kakitangan bawahan. Dengan ini kakitangan bawahan akan dapat merasakan pemimpin mereka seorang pemimpin yang sentiasa prihatin dan mengambil tahu tentang segala keperluan institusi pendidikan masing-masing.

Cadangan Kajian

Memandangkan kajian ini mempunyai batasan yang tersendiri dan data yang dikumpulkan hanya berdasarkan persepsi panel pakar serta kakitangan di empat buah IPT di bawah Mara yang dipilih di Perak sahaja, maka beberapa kajian lanjutan akan dicadangkan seperti berikut:

Kajian ini terbatas kepada pemimpin dan kakitangan akademik di empat buah IPT di bawah Mara yang dipilih di Perak sahaja. Oleh itu kajian lanjutan dicadangkan dengan melibatkan pemimpin dan kakitangan akademik dan bukan akademik di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat di negeri-negeri lain selain daripada Perak agar maklumat yang menyeluruh berkaitan model kepimpinan berkesan dapat digambarkan secara komprehensif. Memandangkan kajian ini difokuskan kepada empat buah IPT Mara yang dipilih di Perak sahaja, pengkaji merasakan kajian terhadap IPT Mara di negeri-negeri lain selain Perak dalam aspek kepimpinan berkesan seharusnya diteruskan agar semua warga IPT Mara khususnya mendapat manfaat yang berterusan untuk meletakkan IPT Mara sebaris dengan IPT-IPT Awam terulung yang lain. Selain daripada itu, aspek pemantauan secara berterusan perlu dilakukan dan diambil berat oleh semua pihak samada pihak pengurusan dasar, pengurusan institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat, pemimpin, kakitangan akademik dan bukan akademik dan akhir sekali pelajar itu sendiri perlu bekerjasama memastikan

kecemerlangan institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat sentiasa tercapai.

Bagi menjamin keberkesanan pemimpin dalam aspek kepimpinan di institusi pendidikan tinggi, pemimpin sewajarnya terlebih dahulu mendalami dan memahami ciri-ciri yang semestinya dimiliki oleh setiap pemimpin. Ciri-ciri tersebut mestilah mengambil kira kepimpinan dari aspek duniawi serta ukhrawi. Institusi perlu mengenalpasti kebolehan dan kompetensi yang diperlukan oleh seorang pemimpin di institusi berkenaan kerana tahap kebolehan serta kompetensi pemimpin mungkin berbeza. Justeru, institusi sewajarnya menyediakan pelan latihan serta program pembangunan kepada pemimpin bagi tujuan untuk membangunkan kompetensi pemimpin berdasarkan kompetensi kepimpinan yang dikenalpasti. Justeru, pemimpin sepatutnya terus menerus dibekalkan dengan kursus-kursus kepimpinan yang ditawarkan samada di dalam atau luar negeri. Selain daripada institusi menyediakan pelan latihan serta program pembangunan, institusi juga sewajarnya menyediakan satu plan berbentuk panduan seperti kepimpinan pemimpin yang beretika dan berlandaskan kehendak agama bertujuan untuk memberi kesedaran jika pemimpin tersebut tersasar daripada tujuan asal kepimpinan.

Rumusan

Kecemerlangan dan kejayaan sesebuah institusi pengajian tinggi awam mahupun swasta bergantung sepenuhnya kepada kebolehan pemimpin dalam mengorak dan menggembeling tenaga kakitangan bawahan ke arah mencapai matlamat institusi. Institusi pengajian tinggi khususnya swasta yang bernaung di bawah MARA mempunyai pelbagai jenis pemimpin dan kakitangan bawahan samada akademik mahupun bukan akademik yang perlu menjalankan pelbagai jenis tugas dan

tanggungjawab. Kakitangan bawahan adalah berbeza dari segi tugas, kemahiran, kebolehan dan komitmen. Justeru, pemimpin pula perlu terlebih dahulu mengenalpasti dan memahami potensi-potensi serta kebolehan yang ada pada kakitangan bawahannya. Oleh yang demikian, pemimpin mestilah berkebolehan untuk mengenalpasti ciri-ciri kepimpinan berkesan serta pemimpin perlu mengamalkan ciri-ciri kepimpinan berkesan tersebut dalam mengurus dan mentadbir institusi masing-masing. Di samping itu, pemimpin seharusnya sentiasa mengkaji dan meneroka ciri-ciri kepimpinan terbaik dan berkesan yang lain untuk lebih dihormati serta dikagumi oleh kakitangan bawahan kerana ciri-ciri kepimpinan berkesan amat banyak dan manusia (kakitangan) mempunyai perangai dan ragam yang bermacam.

Kajian ini menggunakan kaedah delphi yang dijawab oleh 15 orang panel pakar menggunakan soal selidik dalam empat pusingan. Oleh itu kajian lanjutan boleh dilakukan dengan melakukan kaedah Delphi terhadap 15 orang pakar dengan menggunakan kaedah kualitatif iaitu berupa temuduga juga pusingan terakhir iaitu pusingan keempat yang telah mencapai persepakatan yang tinggi dalam kaedah Delphi. Hasilnya, dapatan yang diperolehi lebih tepat dan mendalam.

Kajian ini juga merupakan kajian tinjauan dan data yang dikumpul adalah melalui soal selidik. Kajian lanjutan berupa eksperimen adalah dicadangkan antara pemimpin pakar yang berkhidmat melebihi 10 tahun dalam bidang kepimpinan dengan pemimpin yang baru dilantik dan berpengalaman <5 tahun dalam bidang kepimpinan. Oleh itu, perbezaan ciri-ciri kepimpinan yang diamalkan oleh kedua-dua kelompok pemimpin dapat dikenalpasti.

Dapatan kajian menunjukkan majoriti peserta kajian bermula dari kaedah Delphi di mana majoriti peserta kajian bersetuju terhadap kesemua atau tujuh domain kepimpinan berkesan dan melibatkan enam puluh empat (64) ciri atau item kepimpinan

berkesan sehinggalah kajian tinjauan yang melibatkan 240 peserta kajian menunjukkan majoriti peserta kajian bersetuju terhadap kesemua atau tujuh (7) tema utama kepimpinan berkesan dan melibatkan juga enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan untuk diamalkan dan dipraktikkan oleh pemimpin dalam membentuk pemimpin berkesan. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan ilmu yang cukup bermakna kerana ia telah memberi implikasi yang bermakna kepada Majlis Amanah Rakyat (MARA), institusi pengajian tinggi Majlis Amanah Rakyat yang terlibat dan kepada diri pemimpin itu sendiri.

Pihak pemimpin atasan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat di Perak dan institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang lain mestilah mempunyai komitmen yang tinggi untuk terus menerus melaksanakan program-program pengurusan yang berkualiti khususnya program dan latihan kepimpinan supaya setiap pemimpin yang diberi amanah untuk memimpin sentiasa kekal dalam diri mereka sifat kepimpinan berkesan.

Oleh itu, beberapa cadangan telah dicadangkan kepada Bahagian Pendidikan Tinggi di Mara, institusi pengajian tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat dan pemimpin sendiri bagi membantu melahirkan pemimpin di IPT Mara yang berkesan. Kajian lanjutan yang dikemukakan dan dicadangkan bertujuan agar pada masa akan datang akan dapat membantu melengkapkan maklumat kajian yang telah sedia ada. Kajian ini juga diharapkan dapat dijadikan panduan asas dan sumber bagi mereka yang akan meneruskan perjuangan sebagai penyelidik dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan pada masa akan datang.

Rujukan

- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz, & Mohammed Zohir Ahmad. (2008). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Afandi, Muhammad dan Badarudin. (2011). *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999. Dicapai daripada 10.1108/00251740910966695
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1986). *Transformational leadership, charisma and beyond*. Binghamton: State University of New York, School of Management.
- Baharom Mohamad dan Mohamad Johdi Salleh. (2009). *Kepimpinan pendidikan dalam pembangunan modal insan*. Kertas Kerja dibentangkan dalam Seminar Pembangunan Modal Insan di Kota Bharu, Kelantan
- Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh & Che Noraini Hashim. (2009). *Kepimpinan pendidikan berkesan*. Prosiding Seminar Kepengetuaan Kebangsaan ke VI- Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Baharuddin Aris, Rio Sumarini Shariffudin & Manimegalai Subramaniam. (2002). *Rekabentuk perisian multimedia*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-34.
- Bryman, A. (2007). Leadership in Higher Education: A Literature Review. *Studies in Higher Education*, 32 (6), 693-710.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622. Dicapai daripada 10.1016/j.jwb.2012.01.014
- Carnoy, M. & Loeb, S. (2012). Does external accountability affect student outcomes? A cross-state analysis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 24(4), 305-331.
- Carter, M. N. (2007). *Overview of Leadership in Organizations*. Dicapai daripada <http://www.managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm#anchor4623>

- Caves, R. (1988). Consultative methods for extracting expert knowledge about clinical competence. Dalam R. Ellis (Ed.). Professional competence and quality assurance in the caring professions. London: Chapman Hall, 199-299.
- Chin Hai Leng. (2009). *Pembangunan dan penilaian laman portal pembelajaran tatabahasa bahasa melayu tingkatan dua*. Disertasi ijazah doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Chua, C. (2004). *Perception of quality in higher education*. Proceedings of the Australian Universities Quality Forum.
- Clark, D. (2000). *Concept of leadership*. Dicapai daripada <http://www.nwlink.com/donclark/leader/leadcon.html>.
- Cogner, J. A. & Kanungo, R. N. (2011). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647
- Cranford, S., & Glover, S. (2007). Challenge match the stakes grow higher for global leaders. *Leadership in Action*, 27(3), 9-14. doi:10.1002/lia.1207
- Cranford, S., & Glover, S. (2007). Challenge match the stakes grow higher for global leaders, *Leadership in Action*, 27(3), 914. Dicapai daripada 10.1002/lia.1207
- Daft, R. L. (2004). The leadership experience. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Dennis, H. (1975). The construction of a managerial communication climate inventory for use in complex organizations. Kertas kerja yang dipersembahkan di Mesyuarat International Communication Association, Chicago.
- Dubrin, A. (2004). *Leadership: Researching findings, practice, and skills* (4th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Durie, A.D. & Beshir, E.S. (2016). Leadership Effectiveness in Higher Education Institutions: The IPA Approach. *Arabian J Bus Management Review*, 6 (5), 243.
- Eddy, P.L. (2013). Developing leaders: The role of competencies in rural community colleges. *Community College Review*, 41(1), 20-43.
- Farrell, R. (2011, August 3). 23 Traits of a good leader. *CareerBuilder.com*. Dicapai daripada <http://www.cnn.com/2011/LIVING/08/03/good.leader.traits.cb/index.html>
- Flaum, S. (2002). Six Ps of great leadership. *Executive Excellence*, 19(8), 3-4.
- Flaum, S. (2002). Six Ps of great leadership. *Executive Excellence*, 19(8), 3-4.

- Fullan, M. (2011). *Choosing the Wrong Drivers for Whole System Reform*. Seminar Series Paper No. 204. Centre for Strategic Education.
- Goetsch, D.L. & Davis, S.B. (2006). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services*. (5th. edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- George, J. M. (2010). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027 – 1055
- Goodman, C. M. (1987). The Delphi technique: A critique. *Journal of Advanced Nursing*, 12, 729-734.
- Green, C. (2012, February 3rd.). Why trust is the new core of leadership. *Forbes.com*. Dicapai <http://www.forbes.com/sites/trustedadvisor/2012/04/03/why-trust-is-the-new-core-ofleadership/> daripada
- Grisham, T. (2009). The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 112-128.
- Grobler, B. R. (2014). Teachers' Perceptions of the Utilization of Emotional Competence Leaders in Gauteng South Africa. *Educational Management Administration & Leadership*. 1-21.
- Guskey, T.R. (2002). *Professional development and teacher change. Teachers and teaching: Teory and practice*, 8 (3/4). Cafax Publishing.
- Gutierrez, B., Spencer, S.M., & Zhu, G. (2012). Thinking globally, leading locally: Chinese, Indian, and Western leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(1), 67-89. doi:10.1108/13527601211195637
- Hardjana, A. M. (2006). *Konflik di tempat kerja* . Kanisius.
- Hannafin, M.J. & Peck, K. L. (1988). *The design, development and evaluation of instructional software*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership: Leading or misleading. *Educational Management and Administration*, 32 (1), 23-45.
- Harris, A. (2005). Distributed leadership. Dalam B. Davies (ed). *The essentials of school leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Harris, A. (2008). *Distributed Leadership in schools: Developing the leaders of tomorrow*. London: Routledge & Falmer Press.

- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: theory, research and practice*. New York: McGraw Hill.
- Jablin, F. (1979). Superior-subordinate communication: the state of the art. *Psychological Bulletin*. 86:1208
- Kaiser R. B., Hogan R., Bartholomew Craig S. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologists*, 63(2), 96-110.
- Kantabutra, S. (2010). Vision effects: a critical gap in educational leadership research, *International Journal of Educational Management*, 24 (5), 376-390.
- Kantrowitz, B., & Wingert, P. (2000). Curing senioritis. *Newsweek*, 136(24), 60-61.
- Khalid Nor. (2002). *Belajar teknik belajar di sekolah dan di universiti. (Edisi 1)*. Pahang: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Koh L. C., (2014). *Ciri-ciri organisasi pembelajaran mengikut persepsi guru di sekolah-sekolah menengah di Malaysia*. Tesis ijazah doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Dicapai daripada [http://studentsrepo.um.edu.my/4648/1/Koh_Lee_Chin_\(YHA_050001\).pdf](http://studentsrepo.um.edu.my/4648/1/Koh_Lee_Chin_(YHA_050001).pdf)
- Kouzes, J. & Posner, B. (1987). *The leadership challenges: how to get extraordinary things done*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge. (4th.ed.)*. San Francisco: CA. Wiley.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970, Fall). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-610.
- Laporan Tahunan MARA (2014). Majlis Amanah Rakyat.
- Lapierre, L. (2009). *Exploring the dynamics of leadership*. Jossey - Bass Publishers.
- Lee & Chuang. (2009). *The impact of leadership styles on Job stress and turnover intention: Taiwan Insurance Industry as an example*. Dicapai daripada www.hclee@ttu.edu.tw.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. 2006. Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement* 17: 201-227.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership; A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.

- Linstone, H. A, & Turoff, M. (Eds.). (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. [Versi Elektronik]. Dicapai daripada <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/ch1.html>.
- Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim & Siti Rahayah Ariffin. (2009). Kepimpinan dan Pengurusan Strategik di Institusi Pendidikan MARA. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34(1), 219-233.
- Manizade, A. G., & Mason, M. M. (2011). Using Delphi methodoly to design assessments of teachers' pedagogical content knowledge. *Educational Studies of Mathematics*, 76, 183-207.
- McCaffery, P. (2004). *The higher education manager's handbook: Effective leadership and management in universities and colleges*. New York: Routledge.
- Mohd Shafie Apdal. (2013). *Perutusan Sambutan Hari Pendidik 2013*. Majlis Amanah Rakyat MARA, Kuala Lumpur.
- Mohd. Salleh Lebar. (2002). *Perancangan pendidikan: peringkat sekolah dan IPT*. Kuala Lumpur: Utusan Publ. & Distributor Sdn. Bhd.
- Moos, L. (2005). How do school bridge the gap between external demands for accountability and the need for internal trust? *Journal of Educational Change*, 6, 307-328.
- Muhammad Faizal A. Ghani. (2008). *Pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah*. Disertasi doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Muhyiddin Yassin. (2013). *Ucapan Penggulangan: Perhimpunan Agung UMNO 2013*. Dewan Merdeka, Pusat Dagangan Dunia Putra (PWTC).
- Murphy, J., & National Society for the Study of Education. (2002). *The educational leadership challenge: Redefining leadership for the 21st century*. Chicago: NSSE
- Myatt, M. (2012, Jan 3) *Five ways to free yourself from a leadership rut*. Forbes. Retrieved from: <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/01/03/5-ways-to-free-yourself-from-a-leadership-rut/>
- Najib Abdul Razak. (2010). *Ucapan Bajet Tahun 2011*. Dicapai daripada <http://www.treasury.gov.my/pdf/bajet/ub11.pdf>.
- Neumann, Y. & Neumann, E.F. (1999). The president and the college bottom line: the role of strategic leadership styles, *The International Journal of Educational Management*, 13(2), 73-79.

- Ngcobo, T. & Tikly, L.P. (2010). Key dimensions of effective leadership for change: a focus on township and rural schools in South Africa. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(2), 202-228
- Nik A. Rashid Ismail (1993). Kepemimpinan : ulasan teori dan kajiannya di Malaysia. dlm. Psikologi Melayu, diselenggara oleh Abdul Halim Othman. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Norlidah Alias (2010). *Pembangunan modul pedagogi berasaskan teknologi dan gaya pembelajaran Felder-Silverman kurikulum Fizik sekolah menengah*. Tesis ijazah doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Norsyuhaili binti Hj Shahrudin, Samsol Kamal Bin Mohd Saad & Mohd Salleh Bin Mat Yusop. (2016). *Memperluas TVET bagi melahirkan tenaga kerja berpendapatan tinggi*. Dicapai daripada http://umcced.edu.my/psh2016/web_paper/1.3.5.pdf.
- Okoro, E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: Toward a strategic framework for managing corporate expansion. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 130-138. Dicapai daripada 10.5539/ijbm.v7n16p130
- Parise, L. M., & Spillane, J. P. (2010). Teacher learning and instructional change: How formal and on-the-job learning opportunities predict change in elementary school teachers' practice. *The Elementary School Journal*, 110(3), 323-346.
- Parise, L. M., & Spillane, J. P. (2010). Teacher learning and instructional change: How formal and on-the-job learning opportunities predict change in elementary school teachers' practice. *The Elementary School Journal*, 110(3), 323-346.
- Piaw, C. Y. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan (Buku 2, Malaysia)*: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Redding, W.C. (1972). Communication within the organisation. New York: Industrial Communication Council.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior (4th Edition)*. Ankara: Nobel.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational behaviour. (8th Edition)*. New Jersey: Pearson Education International.
- Robinson, K. (2010). Sir Ken Robinson: Bring on the learning revolution! [Video file]. Retrieved from: http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html.
- Rosnah Ishak, & Muhammad Faizal A. Ghani (2012). Amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah “organisasi pembelajaran”. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 37 (2), 35-41.

- Roy, S. R. (2012). Digital mastery: The skills needed for effective virtual leadership. *International Journal of e-Collaboration*, 8(3), 56-66. Dicapai daripada 10.4018/jec.2012070104
- Rusilawati Othman. (2007). *Budaya Sains dan Teknologi di kalangan murid sekolah dan hubungannya dengan pertambahan tempoh pembelajaran sains*. Tesis ijazah doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Saedah Siraj. (2008). *Kurikulum masa depan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Sajolli, M.D. (2007). *Pemimpin Dan Kerja Sepasukan*. Dicapai daripada October 6, 2008 <http://www.freewebs.com/sajoli2007/rencanaakademik.htm>
- Shuhaibun, A. (2013). *Pengaruh gaya kepimpinan pengetua dalam budaya kerja guru di SMKA Maahad, Muar, Johor*. (Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Teknologi Malaysia, Johor Bahru.
- Siddique, A., Aslam, H. D., Khan, M. & Fatima, U. (2011). Impact of academic leadership on faculty's motivation, and organizational effectiveness in high education system. *International Journal of Business and Social Science*, 8, 84-92. Dicapai daripada <http://www.ijbssnet.com/>
- Siraj, S. (2008). *Kurikulum masa depan*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Smith, A.D. (2011). Corporate social responsibility implementation: Comparison of large not for -profit and for-profit companies. *International Journal of Accounting and Information Management*, 19(3), 231-246. Dicapai daripada 10.1108/18347641111169241
- Smith, A.D. (2011). Corporate social responsibility implementation: Comparison of large not-for-profit and for-profit companies. *International Journal of Accounting and Information Management*, 19(3), 231-246. Dicapai daripada 10.1108/18347641111169241
- Sortrakul, T., & Denphaisam, N. (2009). The evolution of instructional system design model. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 17. Dicapai daripada http://www.elearninggap.com/eLAP200/Proceedings/40_Full_Nida%20Denphaisam_The%Evolution_Online.pdf
- Sousa, D. A. (2003). *The leadership brain: How to lead today's schools more effectively*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education, *International Journal of Educational Management*, 24(5), 407-417.
- Strand, R. (2011). Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: A review. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(4), 84-96.

- Su-Fen, C., Chien-Lin, K., Kuan-Chia, L., & Lee-Hsieh, J. (2010). Development and preliminary testing of a self-rating instrument to measure self-directed learning ability of nursing students. *International Journal of Nursing studies*, 47, 1152-1158.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development (2nd Ed.)*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is leadership? Dalam W. H. Mobley, Ying Wang, Ming Li (ed.) *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 7)*, Emerald Group Publishing Limited, mukasurat. 9-36.
- Victor, S.L. (2000). *Membebaskan minda yang terjajah*. Kuala Lumpur: Pelandok Publications.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin. (1993). *Wawasan pendidikan: Agenda pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Noordin. (1993). *Pengisian wawasan pendidikan*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Pendidikan Nasional Peringkat Negeri Pulau Pinang di Dewan Sri Pinang, Pulau Pinang.
- Wang, F. & Hannafin, M.J. (2005). Design-based research and technology- enhanced learning environment, *Educational Technology Research and Development*, 53(4), 5-23.
- Wang, V. C. (2011). E-Leadership in the new century. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 2(1), 50-59. Dicapai daripada 10.4018/javet.2011010105
- Wang, V.C. (2011). E-Leadership in the new century. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 2(1), 50-59. Dicapai daripada 10.4018/javet.2011010105
- Wilhelm, L. (2011, May 7th). *The Importance of Communication: Express Yourself to Success*. Dicapai daripada <http://www.expressyourselftosuccess.com/the-importance-of-communication-skills/>
- Yahya Don. (2009). *Kolerasi dan pengaruh kompetensi emosi terhadap kepimpinan sekolah: perbandingan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan* Tesis ijazah doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations (5th edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zaharah Hussin (2008). *Pembinaan kandungan kurikulum Pendidikan Akhlak untuk latihan perguruan pendidikan Islam*. Tesis ijazah doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.

University of Malaya